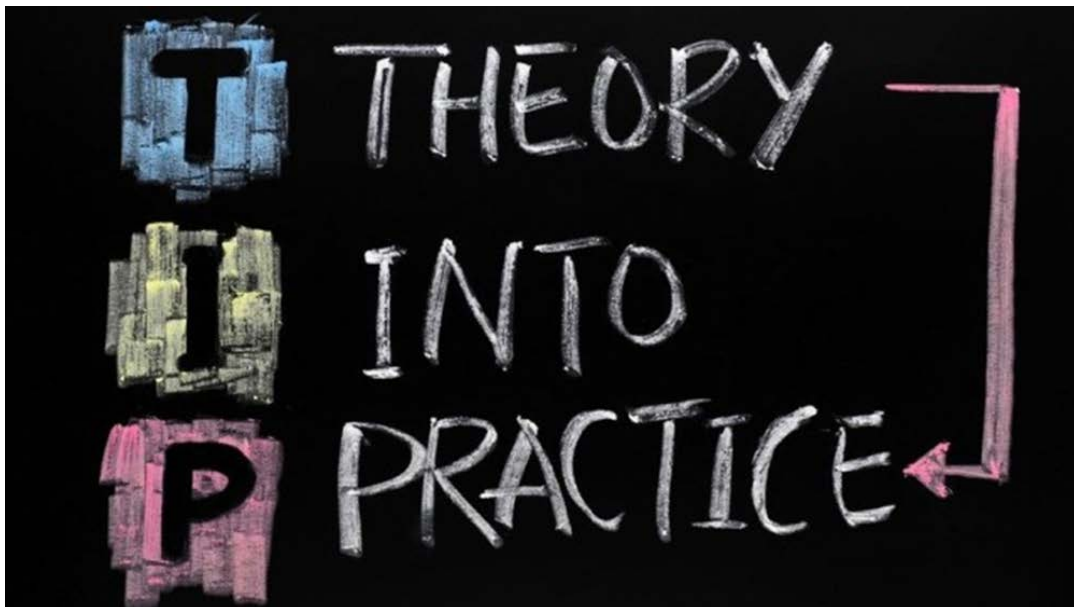




Perspectievennota 2018-2019



Inhoudsopgave

INLEIDING	3
MISSIE EN VISIE	4
<i>I.</i> IDENTITEIT	5
<i>II.</i> KWALITEIT	7
<i>III.</i> OMGEVING EN STRATEGIE.....	9
<i>IV.</i> LEERLINGEN	17
<i>V.</i> ONDERWIJS	20
<i>VI.</i> PERSONEELSBELEID	22
<i>VII.</i> BEDRIJFSVOERING	25
<i>VIII.</i> BESTURING EN GOVERNANCE	29
NAWOORD.....	31
<i>I.</i> ADDENDUM BIJ PN 2018-2022	32
BIJLAGE TOETSSTENEN VAN BELEID	34

Inleiding

Doel en functie van de perspectievennota

Deze Perspectievennota beoogt de verbinding te zijn tussen het beleidskader van Stichting CVO-AV, zoals verwoord in de Toetsstenen van Beleid en het resultatenplan van locatie Gilde Vakcollege Techniek zoals vastgelegd in de Balanced Scorecard (BSC) binnen het programma BeterScoren. De Perspectievennota plaatst deze verbinding in een meerjarenontwikkelingsperspectief. Tegelijkertijd vormt de Perspectievennota onderdeel van het Schoolplan. In die hoedanigheid geeft het aan het bestuur, het personeel en ouders duidelijkheid over wat we willen bereiken met het onderwijs op het Gilde. We geven aan welke patronen en consistenties vanuit het verleden in de school en in het onderwijs op het Gilde zichtbaar zijn. We overzien onze huidige positie en we schetsen het perspectief op toekomstige plannen en ontwikkelingen. Daarmee is dit document geschreven vanuit het beleidskader en heeft het een strategisch karakter.

Leeswijzer

Inhoudelijke opbouw

De Perspectievennota bestaat uit verschillende onderdelen. De gehanteerde hoofdstukindeling komt overeen met de indeling van de Toetsstenen van Beleid van de scholengroep. Deze toetsstenen worden ook aan het begin van ieder hoofdstuk genoemd. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een 'Perspectief op de toekomst' waar meer of minder concreet wordt beschreven waar het Gilde over een aantal jaren wil staan.

Structuur en samenhang

In deze Perspectievennota wordt de strategie voor de aankomende jaren beschreven. Ter ondersteuning van de te realiseren doelen, zoals deze beschreven staan in deze Perspectievennota, wordt de prestatiesturing vastgelegd in het BeterScoren Prestatiemanagement, waarbij op kritische prestatie indicatoren (kpi's) gestuurd wordt. In de tekst van de Perspectievennota zijn de te bereiken doelen opgebouwd naar analogie van de Balanced Scorecard (BSC) dimensies in BeterScoren. De BSC is opgebouwd uit vier dimensies:

- A. De klantendimensie (hoe zien de klanten ons)
- B. De procesdimensie (wat is belangrijk in ons proces)
- C. De leer&groeidimensie (hoe kunnen wij ons continu verbeteren)
- D. De resultaatdimensie (wat is ons resultaat)

Totstandkoming

Deze Perspectievennota is opgesteld door de directie van de school. Zij heeft daarbij gebruik gemaakt van verschillende gesprekken, documenten en inventarisaties. Verder is deze Perspectievennota besproken met de deelraad van locatie Gilde en het College van Bestuur van Stichting CVO-AV.

Missie en Visie

1. Missie

(Voortgezet) Onderwijs vorm laten geven,

- waarbij **Christelijk geloof als inspiratiebron voor leven en opvoeden** wordt gehanteerd
- dat gericht is op de maximale **versterking van talenten en kwaliteiten** van leerlingen en medewerkers en
- waarmee beantwoord wordt aan **eisen en behoeften van mens, maatschappij en omgeving**

2. Visie

De missie is optimaal vorm te geven door

- >relatie
- >autonomie
- >competentie

in onderling evenwicht centraal te stellen.

De algemeen geformuleerde missie en visie zoals hierboven verwoord, zijn meer specifiek uitgewerkt in het acroniem GIEK.

1. Geborgenheid

- Aangename en veilige leer- en werkomgeving
- Respect en ontmoeting staan centraal
- Kleinschaligheid

2. Inspiratie vanuit de Bijbel

- Rentmeesterschap
- Ieder mens is een uniek schepsel
- Tijd en ruimte voor zingeving vanuit geloof, hoop en liefde

3. Eigenheid

- Locaties met een eigen karakter
- Inspelen op verschillen in behoeften
- Oog voor ieders kwaliteiten, interesses, leerstijlen en overtuigingen

4. Kwaliteit

- Doen wat beloofd wordt
- Onderwijs dat leerlingen optimaal toerust
- Leren in en door de school, met "hoofd, hart en handen"
- Verbondenheid met de omgeving en de wereld

De missie en visie zoals hierboven verwoord, is het centrale ijkpunt en uitgangspunt bij alle verdere uitwerkingen van het beleidskader van het Gilde. Vanuit deze missie en visie heeft het Gilde onderstaande kernwaarden bepaald waarin het eigen karakter van de locatie naar voren komt. Deze kernwaarden zijn op alle niveaus van de organisatie toepasbaar.

Het Gilde kenmerkt zich door	Het onderwijs op het Gilde is	De allure van het Gilde is
Christelijk onderwijs Persoonlijke aandacht Technisch vakmanschap	Activerend Betekenisvol Contextrijk	Gedurfd Onverzettelijk Gedegen Toegewijd

I. Identiteit

- a. Tijd, aandacht en ruimte voor zingeving en Bijbelse inspiratie
- b. Werken vanuit relatie en respectvolle ontmoeting
- c. Medeverantwortelijkheid voor de schepping
- d. Waardenvol in doen en laten
- e. Betekenisvolle burgerschapsvorming

Het christelijk geloof komt expliciet als inspiratiebron tot uiting in het vormgeven van de identiteit van de school. Binnen de algemene beleidskaders van Stichting CVO-AV, waarin de kernbegrippen zoals genoemd in het kader centraal staan, wil het Gilde de christelijke, onderwijskundige en opvoedkundige identiteit vormgeven aan de hand van de onderstaande beelden:

Het Gilde is een school:

- waar talenten ontwikkeld worden in een stimulerende en veilige leeromgeving;
- waar alle betrokkenen op een respectvolle wijze met elkaar omgaan en zorg en aandacht voor elkaar hebben;
- waar harmonische orde is;
- waar de Bijbelse boodschap leidend is voor ons dagelijks handelen;
- waar leerlingen met ambitie voor techniek graag naar toe gaan en goed voorbereid worden op vervolgstudie en/of arbeid.

De dagopening en –sluiting (Bijbellezen, overdenking en gebed) met de leerlingen vormen een belangrijk en zingevend element in de dagelijkse lespraktijk. Er wordt gebruik gemaakt van de methode Oase. Ook in de aula wordt de maaltijd afgesloten met een stukje lezen en dankgebed. Verder zijn de godsdienstlessen, de vieringen van de christelijke gedenkdagen en de openingen tijdens ouderavonden expliciete voorbeelden hoe de identiteit wordt vormgegeven. Om de identiteit voortdurend levend te houden wordt ook binnen de teams de dialoog gevoerd om tot concreet geformuleerde en herkenbare visies, gedragsafspraken en praktijken ("vormgevingsdoelen") te komen. Daarnaast is er iedere maandagmorgen een weekopening met het personeel.

Expliciet zichtbare en herkenbare christelijke gebruiken zijn waardevol, maar krijgen hun kracht als ze congruent zijn met het gedrag van het personeel, het pedagogisch klimaat en de omgangscultuur van het Gilde. De horizontale relatie tussen mensen en de verticale relatie tussen God en de mensen vormen een geheel. Persoonlijke, échte aandacht en handelen in volle aandacht is een praktische invulling van de christelijke identiteit van de school. Geborgenheid, oog hebben voor de ander en respect hebben voor elkaar zijn belangrijke begrippen. Het Gilde heeft dan ook veel aandacht voor het vormgeven en vasthouden van haar pedagogisch klimaat.

Uit het identiteitsbewijs

Bij het Gilde geloven wij in Christelijk onderwijs. Onderwijs dat zich kenmerkt door vriendelijkheid, duidelijkheid en omzien naar elkaar. Vanuit gemeenschappelijke normen en waarden zoals die ons vanuit de Bijbel zijn gegeven. We gunnen het onze leerlingen in aanraking te komen met Christus als voorbeeld en verlosser.

Ons geloof verbindt ons en inspireert ons. Het spoort ons aan om ons leven serieus te nemen, om anderen te zien als onze naasten en om ons in te zetten voor de samenleving

Een goed pedagogisch klimaat is niet iets dat zich gemakkelijk laat sturen door documenten en beleidsplannen, maar is vooral verbonden met de cultuur van een organisatie.

Het Gilde stimuleert leerlingen verantwoordelijkheid te nemen voor de zorg voor elkaar en voor de schepping. Daarbij hoort ook aandacht voor de eigen 'bebouwde' omgeving. Met elkaar zorgen voor een schone, nette en ordelijke school is een belangrijk uitgangspunt. Maar niet alleen de eigen omgeving. Het Gilde stimuleert leerlingen ook zich in te zetten voor bredere maatschappelijke belangen. Vanuit de christelijke identiteit is het een roeping om verantwoordelijke en betekenisvolle burgers van en voor deze maatschappij te zijn. Het Gilde heeft daarom ook de maatschappelijke stage in haar onderwijscurriculum geborgd, ondanks dat de wettelijke verplichting hiertoe vervallen is. Ook gezamenlijk werken aan verbetering van de werk- en levensomstandigheden van mensen dichtbij en veraf is een belangrijke doelstelling binnen de missie van de locatie Gilde. Daarom organiseert het Gilde ook ieder jaar een actie voor een goed doel.

Perspectief op de toekomst

De identiteit van het Gilde is herkenbaar zoals in deze paragraaf beschreven. De vorming van leerlingen wordt gevoed vanuit de christelijke waarden en normen, maar laat leerlingen vrij in hun identiteitsontwikkeling daar zelf keuzes in te maken. Leerlingen van het Gilde kennen de balans tussen het belang van de ander en het belang van jezelf. In Bijbelse woorden: "de ander liefhebben als jezelf". Naast vorming als burger en verantwoordelijkheid dragend mens in maatschappelijke zin, wil het Gilde dit in de toekomst ook meer gaan verbinden met het opleidingsaanbod. Duurzaamheid en de technische toepassingen en mogelijkheden die daarvoor van belang zijn, hebben een duidelijke plaats in het onderwijscurriculum.

II. Kwaliteit

- a. Intern consistent
- b. Opbrengstgericht
- c. Totale persoonlijkheidsontwikkeling (hoofd, hart en handen)
- d. Verbonden met omgeving en wereld
 - i. partnerschap met ouders
 - ii. aansluiting op arbeidsmarkt
 - iii. samenwerking met maatschappelijke partners
 - iv. verantwoordelijkheids- en verantwoordingsbewustzijn
 - v. actieve dialoog met stakeholders
- e. Cyclisch
- f. Voldoen aan wet en regelgeving

Om de missie en visie ook daadwerkelijk te verwezenlijken, is de kwaliteit van de school in al haar facetten van wezenlijk belang. De kwaliteit van het Gilde is herkenbaar in twee zaken: gedegen in resultaten, opbrengsten en organisatie, gedurfd in vernieuwingen, innovaties en onderwijsconcepten.

Uit het identiteitsbewijs

Gedurfd (Wie niet waagt...)

Als we denken dat we iets moeten doen, dan doen we het. Ook als we daarmee de eerste zijn of iets doen dat eigenlijk onmogelijk lijkt. Soms is het namelijk erger om niets te doen dan om iets te doen dat achteraf niet blijkt te werken.

Onverzettelijk (Niet uit het lood te krijgen)

We maken serieus werk van zaken waarin we geloven en zijn daar niet gemakkelijk vanaf te brengen. Dat geldt voor onze visie op technisch onderwijs en voor de manier waarop wij invulling geven aan christelijk onderwijs.

Degelijk (In beton gegoten)

Je kunt alleen aan de voorkant gedurfd zijn als je aan de achterkant je zaken goed op orde hebt. Zeker voor onze doelgroep en type onderwijs zijn duidelijkheid, structuur en weten waar je aan toe bent noodzakelijk om veilig te kunnen leren.

Toegewijd (Bezielde en respectvol)

Je kunt nog zo duidelijk zijn, je moet ook kunnen luisteren. Wij zijn onze leerlingen en het werkveld toegewijd. We luisteren naar elkaar en doen wat met de suggesties die we krijgen. Toewijding voor je vak en respect voor anderen, het zijn kenmerkende eigenschappen van onze leerlingen en medewerkers.

Kwaliteit in de zin van gedegenheid betekent onder meer dat de opbrengsten van het onderwijs op orde zijn en afspraken over onderwijs, organisatie en gedrag worden nageleefd.

Als hulpmiddel in dit kader hanteert het Gilde het acroniem KEEK.

- **K**waliteit: in 1 keer goed! De kwaliteit van een organisatie wordt bepaald door het percentage zaken die in één keer goed gaan.
- **E**ffectiviteit: doelbereikbaarheid
- **E**fficiëntie: inzet van middelen ten opzichte van de doelen die je wilt bereiken
- **K**ostenbewust

Kwaliteit wordt in onze definitie echter ook bepaald door de mate waarin de school zich voortdurend ontwikkelt en innoveert. Om gedurfd te kunnen zijn is het acroniem KEEK niet leidend. Ruimte voor ontdekken, voor het maken van fouten, voor het ontwikkelen van eigenaarschap behoort tot

de wezenlijke professionele ruimte die nodig is om te kunnen innoveren en vernieuwen.

Een onderwijsinstelling is in zijn gedegenheid en gedurfdheid zo sterk of zo kwetsbaar als de kwaliteit van het personeel. Doorlopende professionalisering staat hoog op de agenda. Een goede balans in het personeelsbestand tussen ervaring en nieuw personeel is belangrijk. Met het juiste personeel en de juiste balans tussen het personeel kunnen zowel uitdagingen worden aangegaan als bedreigingen het hoofd geboden.

Een belangrijk middel om de kwaliteit van het Gilde te borgen is het bedrijfsleven te kennen en inhoudelijk te verbinden aan het Gilde Vakcollege Techniek. Goed technisch onderwijs zonder een nauwe relatie met het bedrijfsleven is niet mogelijk in de visie van het Gilde. Deze relatie is geborgd in de 'Stichting Wetech'.

Daarnaast is ook verbondenheid met andere scholen en onderwijsvoorzieningen belangrijk om de kwaliteit van het Gilde te borgen en uit te bouwen. Het Gilde ondersteunt het basisonderwijs met het vormgeven van techniekonderwijs en het enthousiasmeren van jongeren voor techniek. Maar ook samenwerking met en afstemming op andere VO-scholen en het vervolgonderwijs (MBO/HBO) zijn wezenlijk voor de te behalen kwaliteitsnormen die het Gilde voor ogen heeft.

Uit het identiteitsbewijs

We bewijzen nu al dat we in staat zijn om technische vakmensen op te leiden die het verschil maken in de regio. Wij slagen daarin omdat wij de volgende zaken combineren

- We hebben oog voor het goede uit het verleden en we hanteren de waarden en tradities die het verleden ons meegegeven heeft.
- We hebben aandacht voor het hier en nu: we zorgen ervoor dat alles wat we nu doen ook nu goed is en werkt.
- We zijn klaar voor de toekomst: we zorgen ervoor dat we weten wat leeft en wat nodig is, binnen en buiten de school. We luisteren naar anderen.
- We hebben medewerkers die buitengewoon loyaal en vakbekwaam zijn: wat moet gebeuren gebeurt ook. We doen samen wat nodig is

Kwaliteit is ook de leerlingen op een goede manier begeleiden bij hun sociale integratie en hen helpen zich als goede burgers en rentmeesters een plaats in de maatschappelijke context te verwerven. Een weerslag van deze visie komt tot uitdrukking in het Beleidsdocument 'Actief burgerschap en sociale integratie' dat ook onderdeel van het Schoolplan is. Dit onderwerp staat ook sterk in relatie tot de sociale kwaliteit van het Gilde.

Tot slot wordt kwaliteit behaald bij een onderwijskundig aanbod dat past bij de leerstijl van de leerling. Het Gilde heeft specifieke aandacht voor de verhouding tussen hoofd en handen. Kennen en kunnen worden niet als twee separate fenomenen gezien, maar zijn verbonden met elkaar. Voor het Gilde geldt specifiek de benadering om vanuit de handen naar het hoofd te gaan, om vanuit kunnen tot kennen te komen.

Perspectief op de toekomst

Het Gilde heeft gemiddeld genomen goede tot zeer goede opbrengsten, hoge tevredenheidsscores van zowel ouders, leerlingen als de omgeving/ het bedrijfsleven. Het Gilde houdt deze kwaliteit vast. Een kwaliteit die verbonden is met de omgeving en op technisch gebied aansluit bij wat de bedrijven vragen, op pedagogisch en opvoedkundig gebied bij wat de ouders verwachten, en op onderwijskundige terrein bij de leerstijl van de leerlingen. Deze kwaliteit is constant, voorspelbaar en over de volle breedte van de school, hetzelfde.

III. Omgeving en strategie

1. Internationaal

- a. Globalisering van economie en samenleving
- b. Ontwikkeling naar informatiemaatschappij
- c. Ontwikkelingen in de wetenschap
- d. Verscherping van fundamentele overtuigingen
- e. Toenemende milieuproblematiek

2. Nationaal

- a. Sociaal-culturele ontwikkelingen (>multicultureel, individualisering, populisme)
- b. Economische ontwikkeling (-> kenniseconomie)
- c. Demografische ontwikkeling (vergrijzing bijv.)
- d. Politieke ontwikkelingen & eisen aan onderwijs

3. Regionaal

- a. Samenwerking met bedrijven en instellingen
- b. Ontwikkelingen in arbeidsmarkt
- c. Gemeenten met financiële krapte
- d. Positionering binnen regionale onderwijsaanbod(PO, VO, ROC, HBO,WO)
- e. Bereikbaarheid
- f. Demografische ontwikkelingen

Internationaal

Internationale ontwikkelingen hebben invloed op het Gilde. In het bijzonder allerlei technologische ontwikkelingen hebben directe invloed op het onderwijsprogramma van de school. De laatste tijd valt daarbij de aandacht voor robotisering en verdere digitalisering op. Dit heeft invloed op de baanperspectieven van de toekomst. Technische beroepen lijken voorsnog redelijk veilig, omdat daar voortdurend probleemoplossend vermogen en innovatief denken van belang is, iets dat moeilijk geautomatiseerd kan worden.

Op informatiegebied en in de sociale media blijven de ontwikkelingen zich sterk aandienen. Vooral door de verdere ontwikkeling van ICT-toepassingen. Communicatiemiddelen als Twitter, YouTube, Instagram en Facebook zijn niet meer weg te denken en zijn voortdurend aan veranderingen onderhevig. De wereld wordt steeds meer real-time en hangt steeds meer 'in the cloud'. De heftigheid waarmee de school en de leerling omgeven wordt met (digitale) informatie in woord, geluid en beeld, vraagt om bezinning en om morele en pedagogische begeleiding van leerlingen. Indringende beelden kunnen gemakkelijker het emotionele de overhand geven boven het rationele. Verscherping van zwart-wit denken is hierbij een reëel gevaar voor onze leerlingen. Het Gilde wil daarop anticiperen door bijvoorbeeld het geven van lessen mediawijsheid. Vanuit dit perspectief raakt dit onderdeel aan de opdracht van burgerschap en sociale integratie.

In de nabije toekomst zal de kracht van de hardware explosief verveelvoudigen. Toepassingen in de (educatieve) software zullen daarop reageren. Op al deze ontwikkelingen dient het Gilde zich voortdurend te bezinnen. Er zullen keuzes gemaakt moeten worden over de inrichting van het onderwijs, zowel op korte, middellange als lange termijn. Het Gilde heeft haar visie verwoord in een ICT-beleidsnotitie.

Van iedere docent wordt verwacht dat hij/zij zich ontwikkelt in het gebruik maken van het smartboard, het toepassen van digitaal (open) leermateriaal en het gebruik van digitale systemen. Digitale systemen en applicaties zijn er al veel in het onderwijs. Aan de input-kant wordt daar veel energie in gestoken. Aan de output-kant valt er echter nog meer rendement te behalen.

Nationaal

Economische ontwikkelingen

Door de aantrekkende economie en demografische ontwikkelingen, is er een stijgend tekort aan goed opgeleid technisch personeel. Bedrijven durven weer te investeren, maar lopen er tegen aan dat ze vacatures moeilijk ingevuld krijgen. Dit heeft betekenis voor het Gilde.

Demografische ontwikkelingen

In de komende dertig jaar zal Nederland er naar verwachting nog een miljoen inwoners bij krijgen. Volgens een bevolkingsprognose van het CBS (Bevolkingsprognose 2014–2060: groei door migratie; december 2014) groeit de Nederlandse bevolking nog door tot 18 miljoen inwoners rond 2044, waarna de groei sterk vertraagt. De leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking gaat de komende jaren echter drastisch veranderen. Het grote aantal geboorten tussen 1946 en 1970 gaat zich vertalen in een sterke groei van het aantal ouderen. Het aantal 65-plussers zal bijna verdubbelen, van 2,4 miljoen in 2008 naar 4,5 miljoen eind jaren dertig. Tegelijkertijd daalt het aantal kinderen en jongeren. De komende jaren is dan ook een daling van het aantal leerlingen te verwachten van gemiddeld zo'n 15% in de regio Gorinchem.

De forse afname van het aantal geboorten na 1970 zorgt voor een daling van het aantal mensen van middelbare leeftijd. Het aantal personen tussen 20 en 65 jaar neemt met bijna een miljoen af: van 10,1 miljoen in 2008 naar 9,2 miljoen eind jaren dertig. Dit betekent dat het arbeidspotentieel de komende decennia zal afnemen. Met minder mensen zal meer verdiend moeten worden. De rechtstreekse positie van het Gilde Vakcollege Techniek in de beroepskolom maakt de positie en verantwoordelijkheid van het Gilde in en voor de regio dan ook bijzonder.

Deze verantwoordelijk komt nog duidelijker naar voren als de ontwikkelingen binnen het vmbo-techniek worden overzien. De afgelopen tien jaar is het aantal leerlingen in kwantitatieve zin sterk gedaald en in sommige opzichten/richtingen zelfs meer dan gehalveerd. Maar ook in kwalitatieve zin is er een sterke verschuiving van 'smal' naar 'breed' opleiden. Het is even afwachten welk effect de vernieuwing van het beroepsgerichte programma op deze tendens heeft. De verwachting is echter dat vooral de diepgang van het vakmanschap dat aangeboden wordt op de scholen met techniekprofielen verder zal dalen. Dit zal zich vertalen in een gering aantal scholen dat specifieke keuzevakken aanbiedt. Het Gilde kiest voor verdere diepgang en heeft daartoe ook de mogelijkheden. Het concept van het 'doorleefde vakmanschap' (zie ID-bewijs Gilde) zal eerder meer dan minder uniek worden. Daarmee zijn er ook meer kansen en is er een grotere verantwoordelijkheid om het onderwijsconcept van het Gilde als voorbeeld voor het voetlicht te brengen.

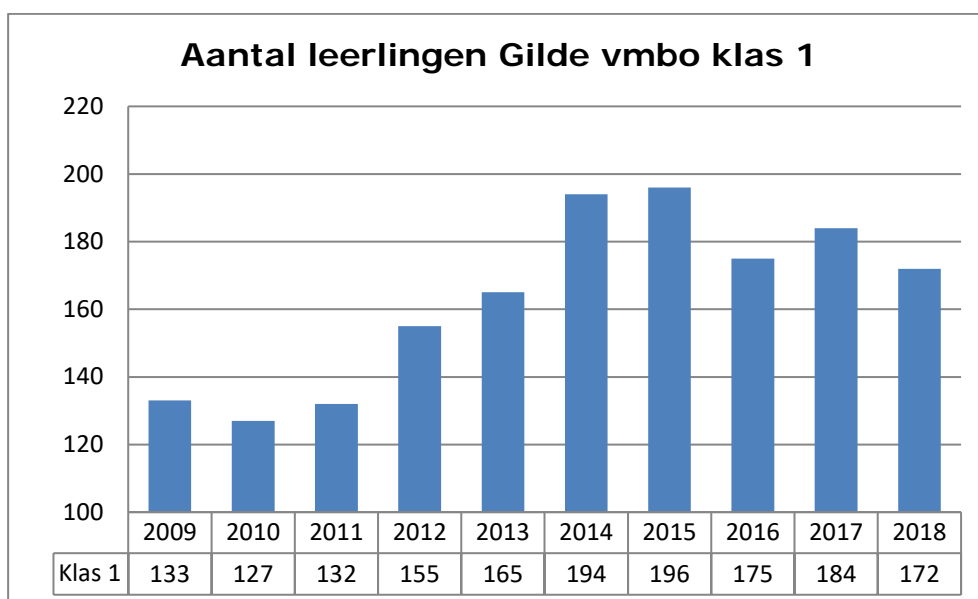
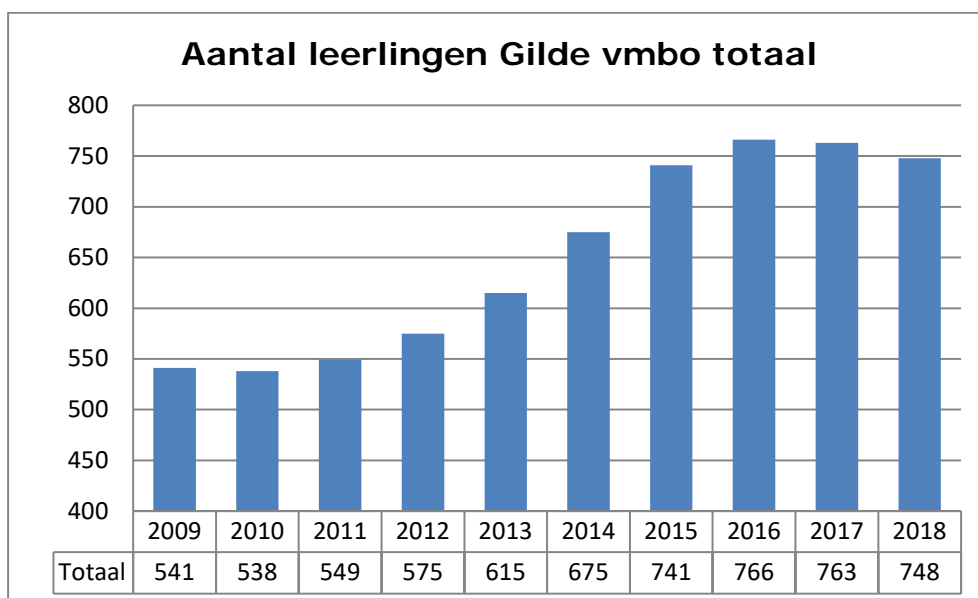
Als we bovenstaande landelijke ontwikkeling afzetten tegen de ontwikkeling van het Gilde van de afgelopen jaren, dan is het duidelijk dat het Gilde, tegen de verhouding in, een positieve ontwikkeling qua leerlingaantal heeft doorgemaakt.

Uit het identiteitsbewijs

Voor Nederland willen wij een inspirerend voorbeeld zijn van technisch vakonderwijs dat:

- Aantrekkelijk is voor een grote groep jonge mensen, zowel jongens als meiden.
- Motiverend werkt door uit te gaan van de leerstijl van leerlingen en vanuit de handen werkt naar het hart en het hoofd.
- Gewaardeerd wordt door en nauw aansluit bij bedrijven in de technische sector.
- Inzet op 'veel kunnen op één gebied' om vandaaruit te werken naar een breed kennen van jezelf, van de wereld en van je toekomstig werkveld.

Door krimp in de regio en groei van het Gilde binnen diezelfde regio, neemt het relatieve belang van het Gilde als techniekschool sterk toe. Het Gilde wordt in de regio steeds meer een bepalende factor betreffende het techniekonderwijs. Dit schept bijzondere verantwoordelijkheden, op zijn minst de verantwoordelijkheid de betekenis van deze positie te willen duiden.



Wetgeving

Voor het Gilde relevante wetgeving betreft het wetsvoorstel uit 2005 m.b.t. "bevordering actief burgerschap en sociale integratie" aangenomen. Kern van dit wetsvoorstel is het opnemen van burgerschap en sociale integratie in de diverse onderwijswetten. "Het onderwijs is mede gericht op de bevordering van actief burgerschap en sociale integratie". Het Gilde heeft haar beleid en handelen verankerd en geborgd in een beleidsnotitie. Ondanks dat de verplichting tot uitvoeren van een maatschappelijke stage is komen te vervallen, heeft het Gilde het beleid hieromtrent niet aangepast. Maatschappelijke stage wordt gezien als een waardevol middel om het actieve

burgerschap en het participeren te bevorderen. De waarden die met een maatschappelijke stage worden beoogd, sluiten ook goed aan bij de christelijke identiteit van de school.

Andere relevante wetgeving betreft de wet op het Passend Onderwijs die sinds 1 augustus 2014 van kracht is. Het beleid van Gilde rond Passend onderwijs staat beschreven in het Schoolondersteuningsplan (SOP). In lijn met de gedachte om voor iedere leerling een passende onderwijsvoorziening te creëren, acteert het Gilde actief in het zoeken naar vormen samenwerking om dit te verwezenlijken. Het initiatief Dokwerk is daar een goed voorbeeld van. Voortdurende aandacht en alertheid blijven nodig met betrekking tot de ontwikkeling van de verdeling van de LWOO-gelden binnen het Samenwerkingsverband.

Aspecten die niet direct in wetgeving vertaald zijn, maar wel vallen onder de overheidsregelingen zijn het terugdringen van het aantal Voortijdig Schoolverlaters (VSV-ers). Dit is ook één van de gedachten achter het aanbieden van mbo-onderwijs op het Gilde. De ambitie is om voor deze leerlingen het VSV-percentages tot nul terug te dringen.

Ook het bevorderen van taal- en rekenvaardigheid is een wettelijke verplichting. Vanaf schooljaar 2013-2014 moeten leerlingen een centrale rekentoets hebben afgelegd. De resultaten van deze toets zijn geen onderdeel van de slaag-zakregeling. Er telt alleen een deelnameverplichting. Het Gilde verwacht van de leerlingen echter een voldoende op deze toets.

Sinds 1 augustus 2016 is de wetgeving rond de vernieuwing van het beroepsgerichte programma van kracht. Deze vernieuwing heeft grote impact op het Gilde, vooral op de afdelingen metaaltechniek, installatietechniek en elektrotechniek die tot het profiel PIE zijn samengevoegd. De implicaties daarvan hebben zelfs een doorwerking in het onderbouwprogramma waar PIE-light is geïntroduceerd. Uitgangspunt van het Gilde blijft het aanbieden van diepgaand vakmanschap. Het Gilde heeft het beroepsgerichte programma daarvoor in leerlijnen georganiseerd.

Versterking technisch beroepsonderwijs

In het voorjaar van 2018 zijn er twee voor het Gilde zeer relevante regelingen van kracht geworden. Allereerst is op 5 juni 2018 door de minister van onderwijs de kamerbrief 'Samen naar een sterk technisch vmbo' gepubliceerd, welke verder is uitgewerkt in de regeling 'Sterk Techniekonderwijs'. Deze brief en regeling is een uitwerking van het regeerakkoord, waarin structureel 100 miljoen extra voor het vmbo techniek is uitgetrokken. Voor het Gilde betekent dit een structurele verhoging van de inkomsten met ca. 15-20%. Eén en ander dient via een regionaal plan aangevraagd te worden. Een tweede relevante regeling is de kamerbrief 'Programma er versterking van het beroepsonderwijs vmbo-mbo' van 28 mei 2018. In deze brief worden drie actielijnen beschreven waarlangs het programma 'sterk beroepsonderwijs' wordt uitgewerkt.

1. Sterker samenwerken in de regio. Het betreft hier een regionaal functionerend netwerk vmbo-mbo-arbeidsmarkt.
2. Structureel verankeren routes vmbo-mbo. Het betreft het aanbod van doorlopende routes passend bij het regionale onderwijsaanbod.
3. Een nieuwe leerweg. Het betreft hier het samenvoegen van de GL en de TL tot één nieuwe leerweg

Met name actielijn 2 is voor het Gilde zeer relevant. In het kader hiervan is in een voorgaande kamerbrief het Gilde traject van de doorlopende leerlijnen zoals vormgegeven met ROC Rivor, als een voorbeeld aangehaald (zie blz. 19). Het is de bedoeling dat de actielijnen uitmonden in een wetgevingstraject in 2020. Het Gilde zal met name op actielijn 2 actief bijdrage aan de ontwikkeling daarvan.

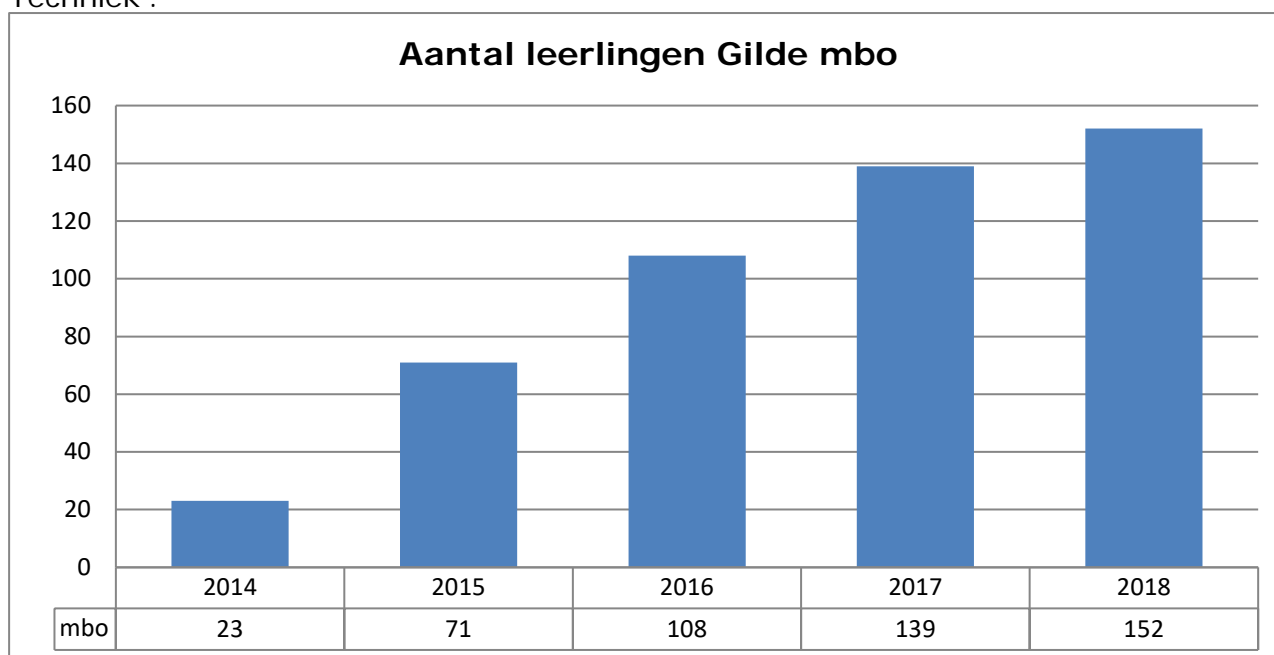
Regionaal

Samenwerking met de regio

Gilde, als school en opleidingsinstelling voor techniek georiënteerde leerlingen, is een belangrijk brandpunt in de regio. Een regio die voor een groot gedeelte haar inkomen heeft in techniek gerelateerde beroepen. Bouwnijverheid, scheepsbouwindustrie, service verlenende bedrijven, elektrotechnische bedrijven, innoverende bureaus en –instellingen zijn de toekomstige werkplekken van de leerlingen van het Gilde. Voor de uitwerking van de regionale plannen die ingediend moeten worden in het kader van het hierboven genoemde programma ‘Sterk techniekonderwijs’ (100 miljoen), heeft het Gilde aangegeven de rol van penvoerder in de regio Gorinchem te willen vervullen. Deze rol past bij de positie van het Gilde en de (regionaal) maatschappelijke verantwoordelijkheid die de school wil nemen hierin.

Doorlopende leerlijnen

Om beter aan te kunnen sluiten op de vraag van het bedrijfsleven biedt het Gilde sinds schooljaar 2014-2015 in samenwerking met ROC Rivor mbo-bbl niveau 2/3 opleidingen in de vertrouwde setting van de vmbo-school. De visie achter deze samenwerking en de onderwijskundige doelen die daarmee beoogd worden, staan verwoord in de samenwerkingsovereenkomst tussen het Gilde en ROC Rivor. Deze overeenkomst is mede ondertekend door de voorzitter van het bestuur van Stichting Wetech, voorheen ‘Stichting Vrienden van het Gilde Vakcollege Techniek’.



Voor de economische ontwikkeling van de regio is het belangrijk dat het Gilde ongeveer gelijk blijft qua omvang (zie Transformatiemonitor AV 2015). Een stabilisatie van het aantal leerlingen dat kiest voor de techniek is noodzakelijk als we letten op de vervangingsvraag van technisch opgeleid personeel in de regio Gorinchem. Een gezonde balans is waarschijnlijk om een jaarlijkse instroom van ca. 170-180 leerlingen te realiseren in klas 1. Daarom is onverminderde aandacht en innovatie noodzakelijk om aantrekkelijk techniekonderwijs vorm te geven.

Het Gilde streeft naar het (blijvend) vervullen van een spilfunctie in het technisch opleidingsaanbod in de regio Gorinchem. Het Gilde maakt zich daarbij sterk om nog nadrukkelijker dan nu het geval is haar onderwijsaanbod af te stemmen op ontwikkelingen van vraag- en aanbod binnen de regio. Deze afstemming heeft ook betrekking op het aanbieden van opleidingen en trainingen als nascholing voor huidige werknemers. Een voorbeeld hiervan is het Regionaal opleidingscentrum Lassen (ROL) van het Gilde. Het verder uitbouwen van een goede relatie en samenwerkingstrajecten met zowel het bedrijfsleven, het basisonderwijs als het MBO is van essentieel belang.

Binnen het Gilde zijn er diverse ontwikkelingen die anticiperen op het tekort aan niveau 4/5 specialisten. Enkele jaren terug is met het oog daarop een speciale 'technische Gemengde Leerweg' ontworpen. Binnen de vernieuwing van het beroepsgericht programma zijn er specifieke leerlijnen voor deze groep leerlingen ontworpen en ingericht.

Het Gilde maakt zich onder de titel "Techniekhavo" samen met Lyceum Oude Hoven en Calvin sterk voor het ontwikkelen van een techniekopleiding op havoniveau.

Uit het identiteitsbewijs

Wij zijn er ook voor de regio. Wij zorgen samen met de regio voor een voortdurende stroom van onderscheidende technische vakmensen die je herkent aan wat zij kunnen en aan hun professionele werkhouding.

Kenmerkend voor deze route is een breuk met de dominantie van de theoretische vakken op de havo. Door sterk praktijkgerichte technische vaardigheden aan de opleiding toe te voegen, sluit de Techniekhavo goed aan op de concreet-praktische leerstijl van de beoogde leerlingen. Hoofd en handen, kennen en kunnen worden op de Techniekhavo in een andere verhouding tot elkaar

geplaatst. Eén en ander wordt in nauw overleg met het regionale bedrijfsleven verder uitgewerkt. De verwachting is dat de Techniekhavo zal leiden tot een hogere leerlingmotivatie en een betere aansluiting op het hbo vervolgonderwijs.

Huisvesting

Met het oog op de leerlingengroei van de laatste jaren en het opstarten van mbo-opleidingen BBL niveau 2/3 is uitbreiding van het schoolgebouw een noodzaak geworden. Daarnaast vraagt de vernieuwing van het beroepsgerichte programma aanpassingen in het gebouw om het onderwijs goed te kunnen faciliteren. Het Gilde heeft daartoe een nieuwbouwplan ontwikkeld, wat de komende jaren gerealiseerd moet gaan worden. Door het definitief worden van het programma 'Sterk techniekonderwijs' (100 miljoen), neemt de huisvestingsbehoefte alleen maar toe. Het Gilde zal het merendeel van de extra inkomsten gaan inzetten op het verkleinen van de klassen bij de technieklessen, zowel in de onderbouw als in de bovenbouw. Geacht wordt aan het verlagen van de normen van maximaal 24 gewogen naar 15 leerlingen in de bovenbouw en van 28 gewogen in de onderbouw naar ca 20 leerlingen per groep.

Ook zijn er plannen om bijvoorbeeld een 'lokaal van de toekomst' te creëren, waarbij zowel het basisonderwijs als collega-scholen uit het VO-veld bedient kunnen worden in de oriëntatie op techniek. Alles bij elkaar is er een te verwachten huisvestingsbehoefte van tussen de 2500-300 m².

Perspectief op de toekomst

Bovenstaande beelden genereren geen statisch onderwijsinstituut. Ieder jaar is het onderwijs op het Gilde in beweging om de visie doorlopend verder te ontwikkelen, toe te passen en aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen van de maatschappij. Het Gilde Vakcollege Techniek is over 5 jaar een kwalitatief goede en stabiele school met een totaalaanbod aan techniekopleidingen voor iedere leerling met een concreet-praktische leerstijl en interesse in de techniek in de leeftijd van 12 tot en met 19 jaar, met kwalificerend onderwijs op niveau 2/3/4 van het mbo. Deze doelstelling wordt gerealiseerd door verbanden aan te gaan met andere scholen en instellingen die de visie van het Gilde op de onderwijsorganisatie van het techniekonderwijs delen en kwalitatief betrouwbaar zijn. Met andere woorden, de visie van het Gilde zoals in het kader hieronder verwoord is herkenbaar ingevuld.

Daarnaast vervult het Gilde samen met Stichting Wetech een betekenisvolle rol in het organiseren van 'een leven lang leren' in de regio. Het regionale bedrijfsleven, maar ook de politiek is doordrongen van de unieke propositie van het Gilde als grootste vmbo-techniekschool van Nederland. Het Gilde vervult landelijk een voorbeeldrol m.b.t. het eigentijds en integraal vormgeven van in de regio gefundeerd modern techniekonderwijs. De huisvesting is passend bij het onderwijsaanbod en het aantal leerlingen van het Gilde.

Uit het identiteitsbewijs

Visie | Wat wij zien en wat wij willen zien

Wat we zien

- We zien dat technische bedrijven het economische hart vormen van onze regio. Zonder bekwaame, praktisch gevormde, technische vakmensen verdwijnt de sector en wordt onze regio minder aantrekkelijk om in te leven.
- We zien technisch onderwijs versralen. De nadruk verschuift van praktische vaardigheid naar theoretische kennis. Hierdoor levert het technisch onderwijs geen praktische vakmensen (kunnens) af die direct inzetbaar zijn in het bedrijfsleven, maar theoretische technenuten (kenners) die 'nog geen pijp kunnen buigen' en 'twee jaar achterlopen'.
- De samenleving lijkt het belang van technisch vakmanschap -en het daaraan gekoppelde belang van een opleiding waarin je je echt verdiept in (vak)vaardigheden - te onderschatten. Deze van oudsher onderscheidende kracht van (het technisch onderwijs in) Nederland wordt kwetsbaar en dreigt verloren te gaan.
- Men beziet 'kunnersonderwijs' door een doelmatig economische bril en vergeet het effect dat techniek als krachtige leeromgeving heeft op de totale ontwikkeling van de leerling.
- Toch zien we ook dat bedrijven in de regio steeds meer de bereidheid hebben te investeren en mee te denken in het opleiden van jongeren in de techniek. Dat is een mooie ontwikkeling.

Wat we willen zien

- We willen zien dat technisch vakmanschap en de opleiding daartoe aan kracht winnen. We willen dat het belang ervan breed erkend wordt binnen de samenleving *en* dat er substantieel in geïnvesteerd wordt.
- We willen zien dat technisch vakmanschap wordt ingezet als een geweldig instrument om jonge mensen gemotiveerd te laten bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en toekomst. Zelfs als die toekomst buiten de techniek ligt.
- We zouden graag zien dat het voorbeeld van onze invulling van technisch onderwijs breed wordt nagevolgd in Nederland.
- We zien dit alles graag, omdat inzetten op het opleiden van technische kunnens werkt. We zijn niet voor niets de grootste vmbo-techniekschool van Nederland waar elke leerling een baan krijgt. Opleiden in technisch vakmanschap werkt ook op een andere manier: het zorgt er niet alleen voor dat jonge mensen meer zelfvertrouwen en meer waardering voor zichzelf krijgen, maar ook dat zij kunnen voorzien in hun eigen levensonderhoud.

IV. Leerlingen

Leerlingen

a. leren graag als

- i. veiligheid, waardering en *verbondenheid* wordt ervaren
- ii. eigen invloed mogelijk is op het *wat* en *hoe*
- iii. het gevoel ontstaat iets te kunnen, verantwoordelijk te mogen zijn
- iv. de "leerstof" als *betekenisvol* wordt ervaren
- v. er gezelligheid wordt gevonden

b. hebben meerdere intelligenties

c. zijn authentiek

- i. in hun combinatie van (te ontwikkelen) kwaliteiten
- ii. in hun behoefte aan externe structurering
- iii. in hun interesses en leerstijlen

d. zijn in een kwetsbare ontwikkelingsfase

e. leren zowel binnen als buiten de school

Het Gilde biedt vanuit de groepsbenadering ruimte aan het individu. Niet alle leerlingen kunnen op dezelfde wijze benaderd worden. Waar de één meer behoefte heeft aan structuur, ontwikkelt de ander zich beter met relatief meer

vrijheid. De beoordeling van dergelijke behoeftes moet op het niveau van docenten plaatsvinden. Een docent krijgt de ruimte om hier vanuit zijn professie naar te handelen. Het aansluiten op de behoefte van de leerling vraagt om optimalisatie van de kwaliteit van de docent, waaronder een pedagogische en didactische benadering die tegemoet komt aan de behoefte tot differentiatie en maatwerk. In het beleidsdocument 'Betekenisvol Leren' is de visie van het Gilde op leren en ontwikkelen beschreven. Dit document vormt een integraal onderdeel van de Perspectievennota. Daar waar nodig worden docenten geschoold om in de behoeftes te voorzien (Zie Scholingsplan 2017-2018).

Leerlingen met een grotere 'zorgbehoefte' zijn in de onderbouw ondergebracht in LWOO-klassen. Deze klassen vallen gedurende de eerste twee leerjaren, onder de verantwoordelijkheid van één team. Hiermee wordt het aanbieden van een veilige schoolomgeving geoptimaliseerd. Binnen de teams neemt op dit terrein het mentoraat een belangrijke rol in. De mentor is de spil in het hele onderwijsleerproces.

Voor leerlingen die extra en specifieke aandacht nodig hebben om goed te kunnen functioneren binnen een schoolomgeving wordt een arrangement van het SWV aangevraagd. Het coördineren en regisseren van deze aandacht wordt een steeds belangrijkere taak van het mentoraat, die daarbij ondersteund wordt door de specifieke coördinatoren. De mentor is verantwoordelijk voor het schrijven van handelingsplannen en het toezien op de uitvoering daarvan. Belangrijk is ook dat de mentor regelmatig de resultaten en ontwikkelingen met zijn leerlingen en hun ouders bespreekt.

Uit het identiteitsbewijs

Wij willen met het Gilde een voorbeeld zijn van technisch onderwijs dat werkt. Wij richten ons op jongeren van 12 tot 20 jaar die graag met hun handen werken en praktisch les willen krijgen. We beloven hen een volledige ontwikkeling tot technisch vakmanschap waarmee ze direct aan het werk kunnen en waarin ze zich bij ons kunnen blijven bekwamen. Kortom, wij beloven vakmensen te vormen met *vaardige handen, gezond verstand en de wil om te werken*.

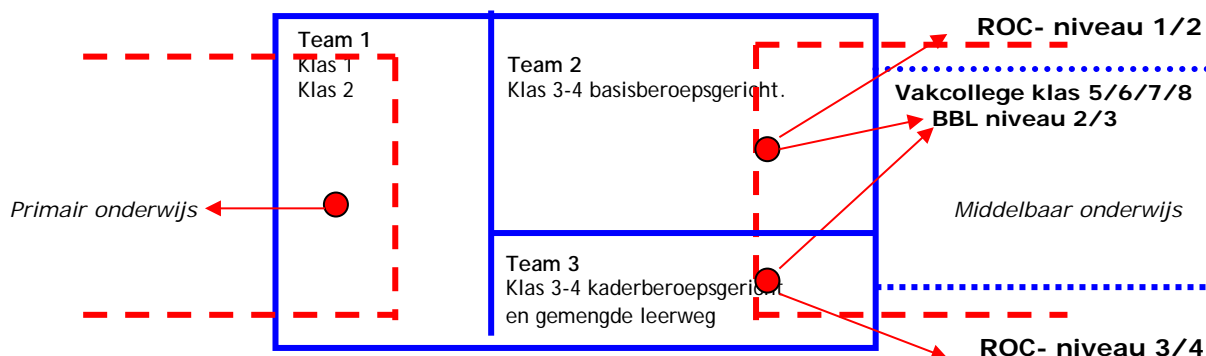
Een veilige relatie is daarvoor noodzakelijk. Het Gilde heeft deze 'persoonlijke aandacht' als één van haar drie kernwaarden geformuleerd. Binnen de teams is er een voortdurende en dynamische bezinning op het waarmaken van deze kernwaarde.

Teamindeling

Het Gilde heeft 3 teams. Deze teams zijn enerzijds samengesteld vanuit HR-perspectief maar hebben ook ieder een eigen aandachtsgebied. Team 1 is verantwoordelijk voor de onderbouw. Dit team onderhoudt de contacten met de basisscholen.

De aansluiting van de basisschool naar het Gilde moet zo soepel mogelijk verlopen. Hoe sneller leerlingen zich thuis voelen in hun nieuwe omgeving, hoe sneller ze ondergebracht worden in het leerproces. Team 1 weet wat en hoe er les wordt gegeven in het primair onderwijs. Het gebruik van digitale onderwijsmethoden in het primair onderwijs wordt gevolgd en waar nodig worden onderwijsleerpakketten aangeschaft en geïmplementeerd die aansluiten op de methoden die in het basisonderwijs worden gebruikt.

De teams van de basisberoepsgerichte leerweg (team 2) en de kaderberoepsgerichte leerweg & gemengde leerweg (team 3) zorgen voor optimale aansluiting naar het MBO.



Duidelijk is dat de aansluiting een dynamisch proces is. Het Gilde is bewust actief in processen die vòòr (primair onderwijs) tijdens (Gilde) en nà (vervolgonderwijs) de schoolperiode op het Gilde plaatsvinden.

Voor een aantal leerlingen is het goed dat ze na hun vierjarige opleiding op het Gilde in een andere omgeving met nieuwe mensen om zich heen hun schoolloopbaan vervolgen. Een ander gedeelte van de leerlingen komt echter vooral vanuit een veilige relatie, persoonlijke verbinding en een gestructureerde omgeving tot ontwikkeling van zelfstandigheid, eigenheid en competenties. Voor hen motiveert een relatief veilige, eenvoudige, overzichtelijke en sturende omgeving meer tot ontwikkelen dan een massale, complexe en op zelfredzaamheid ingerichte omgeving. Vanuit dat denken biedt het Gilde ook delen van het mbo-onderwijs binnen de eigen pedagogisch-didactische omgeving aan. Belangrijk daarbij is dat de identiteit binnen de school en alles wat daar aan verbonden is, één geheel blijft.

Een doorlopende onderwijsorganisatie sluit naadloos aan bij ontwikkelingen in het maatschappelijk veld. Zo is er veel aandacht voor het terugdringen van de Voortijdig Schoolverlaters (VSV). De meeste jongeren zijn relatief succesvol in het Nederlandse onderwijs. Voor een minderheid van de leerlingen geldt dit echter niet. Zij redden het niet met het 'normale' onderwijsaanbod en zijn aangewezen op extra hulp en speciale programma's, of zij bereiken de eindstreep niet en haken voortijdig af.

De doorlopende leerlijnen sluiten ook aan bij de brief Sterk beroepsonderwijs van 20 februari 2017 en 28 mei 2018 aan de Tweede kamer, zoals al eerder aangehaald. Mede naar aanleiding van de adviezen *Herkenbaar vmbo met sterk vakmanschap* van de Onderwijsraad uit juni 2015 en het *Manifest voor de toekomst van het middelbaar beroepsonderwijs* van de MBO Raad uit april 2015, is in 2016 een brede verkenning uitgevoerd naar de inrichting en positionering van het vmbo. Uit de verkenning komt duidelijk naar voren dat het vmbo verschillende typen leerlingen kansen moet bieden. Het systeem moet niet bepalend zijn voor de route die een leerling volgt, maar moet dienstbaar zijn aan de talenten van de leerling. In deze brief werden de doorlopende leerlijnen van het Gilde als goed voorbeeld genoemd:

Bbl-trajecten op Gilde CS De Hoven en ROC Rivor

Op de vakschool Gilde Vakcollege Techniek, onderdeel van CS De Hoven te Gorinchem krijgen leerlingen die een bbl-traject willen volgen de mogelijkheid om dat te doen vanuit de vertrouwde schoolomgeving. Vier dagen in de week leren ze in de praktijk bij een leerwerkbedrijf, één dag in de week zijn ze op CS De Hoven voor theorielessen en aanvullend praktijkonderwijs.

De lessen worden gegeven door docenten die de leerlingen al kennen. Op die manier hoeven ze niet te wennen aan andere manieren van lesgeven of nieuwe regels. Ook wordt voorkomen dat leerlingen zaken onnodig moeten herhalen op het mbo. Wanneer de leerlingen klaar zijn voor de kwalificerende mbo-examens, reizen ze af naar ROC Rivor waar de examens worden afgenomen door de mbo examinatoren.

Doorlopende leerlijnen sluit ook aan bij de ontwikkeling van Passend onderwijs. Passend onderwijs staat voor maatwerk in het onderwijs. Voor elk kind en iedere jongere onderwijs dat aansluit bij zijn of haar mogelijkheden en talenten. Geen kind tussen wal en schip dus. Hierbij willen we ook verwijzen naar het Schoolondersteuningsplan (SOP) 2018-2019 van het Gilde waar de visie op zorg breder uitgewerkt is. Onderdeel van het SOP is de Handreiking van de VO m.b.t. de gelijke behandeling van jongeren met een beperking in het reguliere voortgezet onderwijs. Het Gilde zal de ontwikkelingen op het brede terrein van de zorg nauwlettend en betrokken volgen en waar mogelijk toepassen in haar onderwijsbeleid.

Perspectief op de toekomst

De visie op leerlingen zoals beschreven staat in de Toetsstenen van beleid is herkenbaar vormgegeven op het Gilde. Doorlopende leerlijnen zijn voor alle niveaus gerealiseerd, hetzij door een doorlopend onderwijsprogramma op de eigen locatie, hetzij door een goede aansluiting op andere onderwijsvormen. Over 4 jaar zijn er meer onderwijsvormen operationeel waar leerlingen invloed hebben op hun eigen leerproces, binnen de kaders van structuur en voorspelbaarheid die de basis vormen van een veilig leerklimaat. Daarnaast heeft het Gilde op het niveau van groepen maatwerk op een hoog niveau gebracht (van een 8 naar een 9). Dit maatwerk betreft ook leerlingen met een bijzondere onderwijs- of begeleidingsbehoefte. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de het toepassen van maatwerkbegeleiding binnen het examentraject. Het gemiddelde cijfer op de leerling-tevredenheid-enquêtes ligt boven de 7,2

V. Onderwijs

- a. **Leerproces en de leerloopbaan van de leerling centraal**
 - i. Resultaat en competentiegericht
 - ii. Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid bevorderend
 - iii. Samenhangend aanbod van leerstof en leerervaringen
- b. **Stimulerend**
 - i. Vanuit relatie met docenten/begeleiders en medeleerlingen
 - ii. Veilig en ondersteunend
 - iii. Recht doen aan verschillen in leerstijlen, interesses, aanleg, ontwikkeling en achtergrond
 - iv. Gevarieerd, activerend en ruimte gevend
- c. **Identiteitsrijk** (in levensbeschouwelijke zin)

Binnen CS De Hoven krijgt iedere locatie de ruimte om zijn of haar eigen onderwijsvisie vorm te geven binnen het raamwerk dat vanuit het College van Bestuur is vastgesteld. De visie op leerlingen (hst IV) wordt mede gevoed vanuit de verbinding met de omgeving en sluit nauw aan bij de visie op techniekonderwijs. De visie op de omgeving heeft invloed op de inhoud van het curriculum. Van hieruit heeft het Gilde haar ideologie bepaald: daar waar het Gilde in gelooft. Daarbij gaan persoonlijkheidsontwikkeling en het leerproces hand in hand.

Uit het identiteitsbewijs

Persoonlijkheid en vakmanschap

- Persoonlijke aandacht staat voorop in ons onderwijs. Dat betekent dat onze leerlingen zich gekend en gewaardeerd voelen en merken dat we ons interesseren in hun situatie (ook thuis) en dat we hen serieus nemen.
- Ieder mens heeft kwaliteiten. En kwaliteiten kunnen we samen ontwikkelen.
- Oefenen in technisch vakmanschap is de motor achter het ontwikkelen van die kwaliteiten. Niet alleen om vakman of vakvrouw te worden, maar ook om je te ontplooiën als evenwichtig en verantwoordelijk mens.
- Vakmanschap is meer dan een doel. Vakmanschap motiveert, maakt je trots en geeft je zelfvertrouwen.
- Vakmanschap vereist een stevige persoonlijkheid en goede algemene kennis en vaardigheden. Jezelf goed uit kunnen drukken, berekeningen kunnen maken, omgaan met de mensen om je heen. Vakmanschap kan niet zonder een brede algemene basis. Beide gaan hand in hand.
- Wij geloven in het belang van vaardigheden: voor bedrijven in de techniek zijn mensen die wat kunnen minstens zo belangrijk als mensen die wat kennen.
- Wij geloven in je echt verdiepen in een vak. In doorleeft vakmanschap. Niet: van alles een beetje, maar vooral: excelleren in datgene wat je ligt en waardevol maakt.
- Zo kun je je, met vakmanschap als basis, richten op een toekomst waarin je je vak verstaat en je een voorbeeld wilt zijn in onze maatschappij.

Binnen het Gilde wordt er zoveel mogelijk vanuit de inhoud (visie op onderwijs) naar de organisatie (beheersprocessen) toe gewerkt. Vanzelfsprekend dat de organisatorische kant van de locatie goed geregeld is en voldoet aan alle voorwaarden. Daar waar de teamstructuur met name is ingericht op overkoepelende beheersprocessen en op de HR-kant, is de sectiestructuur steeds belangrijker met betrekking tot de onderwijskundige resultaatverantwoordelijkheid. Het 'didactisch gesprek' vindt gestructureerd binnen de sectie plaats.

De onderwijsvisie van het Gilde doet recht aan de verscheidenheid van de leerling. De mogelijkheden van de leerling worden geoptimaliseerd tijdens de verschillende leerjaren en onderwijsinrichtingen. Hieraan is in vorige hoofdstukken al gerefereerd. Richtinggevend hierbij is het thema van deze Perspectievennota: "activerend, betekenisvol en contextrijk onderwijs". Activerend in haar didactiek, betekenisvol in het leren, verbonden met de context van de maatschappij en het beroepenveld waar de leerling in functioneert of komt te functioneren. ICT-toepassingen zijn hierbij een belangrijk hulpmiddel.

Het Gilde wil in haar onderwijsaanbod een variëteit aanbieden dat het een passende leerroute kan bieden op ieder niveau aan alle leerlingen die een technisch georiënteerde opleiding willen volgen vanuit een praktische benadering (leren door doen).

Er is op het Gilde speciale aandacht voor de rol en de positie van meiden. In een jongenscultuur, zoals dat overwegend geldt voor het Gilde, en in een mannencultuur, zoals dat overwegend (nog) geldt voor de techniek, is speciale aandacht noodzakelijk. Deze aandacht betreft niet alleen het pedagogisch klimaat, maar ook het onderwijsaanbod, de inrichting van het gebouw en aandacht voor de verschillen in leerstrategieën tussen jongens en meisjes. Daarnaast is specifieke strategische marketing noodzakelijk om beeldvorming m.b.t. meisjes op het Gilde te sturen en bij te sturen.

In Hoofdstuk II is gerefereerd aan de ontwikkeling op informatiegebied en de sociale media. Leerlingen eigenen zich het gebruik van digitale middelen snel toe. Het is een deel van hun leven. Daar waar onderwijskundige of organisatorische winst te behalen is, gaat het Gilde meer gebruik maken van deze toepassingen. In schooljaar 2014-2015 is er een wifi-netwerk aangelegd. Hierdoor hebben ook mobiele devices hun intrede gedaan. Echter, ook het kwalitatief gebruik van reeds bekende toepassingen als het smartboard zal verder ontwikkeld moeten worden. ICT-toepassingen krijgen op deze manier een grote plaats in het realiseren van gedifferentieerd onderwijs dat aansluit bij de authenticiteit van de leerlingen.

Perspectief op de toekomst

De visie op onderwijs zoals beschreven staat in de Toetsstenen van beleid is herkenbaar vormgegeven op het Gilde. De meeste zaken staan. Sommige onderdelen kunnen verder doorontwikkeld worden, zeker gelet op de vernieuwing van het beroepsgerichte programma in het vmbo. Over 4 jaar heeft het Gilde de kansen die deze vernieuwing biedt verwezenlijkt in een samenhangend aanbod van leerstof en leerervaringen, afgestemd op de doorstroom naar het mbo, in het bijzonder de doorstroom naar niveau 2/3 van het bbl-onderwijs dat op het Gilde wordt aangeboden. De Techniekhavo is onderwijskundig ontwikkeld en geïmplementeerd. De eerste havoleerlingen behalen succesvol hun diploma en ervaren dat zij een heel goede aansluiting hebben op het hbo-techniekonderwijs.

VI. Personeelsbeleid

- a. **Aansluitend bij visie op onderwijs**
- b. **Professionele medewerkers**
 - i. Deskundig
 - ii. Ontwikkelingsgericht
 - iii. Resultaatverantwoordelijk
 - iv. Coöperatief, collegiaal en loyaal aan organisatie
- c. **Zorg voor het menselijk kapitaal**
 - a. Persoonlijke aandacht
 - b. Waarderen en versterken van individuele kwaliteiten
 - c. Veiligheid in procedures, communicatie en ondersteuning
 - d. Verantwoorde arbeidsomstandigheden

Het personeelsbeleid van het Gilde sluit aan op de visie op de leerling en de visie op onderwijs. Vanzelfsprekend begint dit met de aansluiting van persoonlijke behoeften op de identiteit van de organisatie. Op het moment dat een individu zich verbindt aan de organisatie is betrokkene coöperatief, collegiaal en loyaal aan de organisatie op basis van functionele gronden. Binnen de locatie Gilde is sprake van een verplichte omgang (functionele samenwerking) als de taak en rol hierom vragen. De werkzaamheden staan centraal. Dit betekent dat de taak en rol die wordt ingenomen een verplichtend karakter heeft. Tijdens het in dienst treden bij een organisatie maakt de werknemer de keuze voor een bepaalde functie. Die functie staat in relatie tot andere functies, waardoor uiteindelijk de organisatie als een geheel kan functioneren. Hierdoor is het functioneel handelen steeds weer het uitgangspunt. Het 'wij' (G.I.E.K.-model) staat steeds centraal. Bij het goed functioneren van het "wij" komt er ruimte voor het "ik".

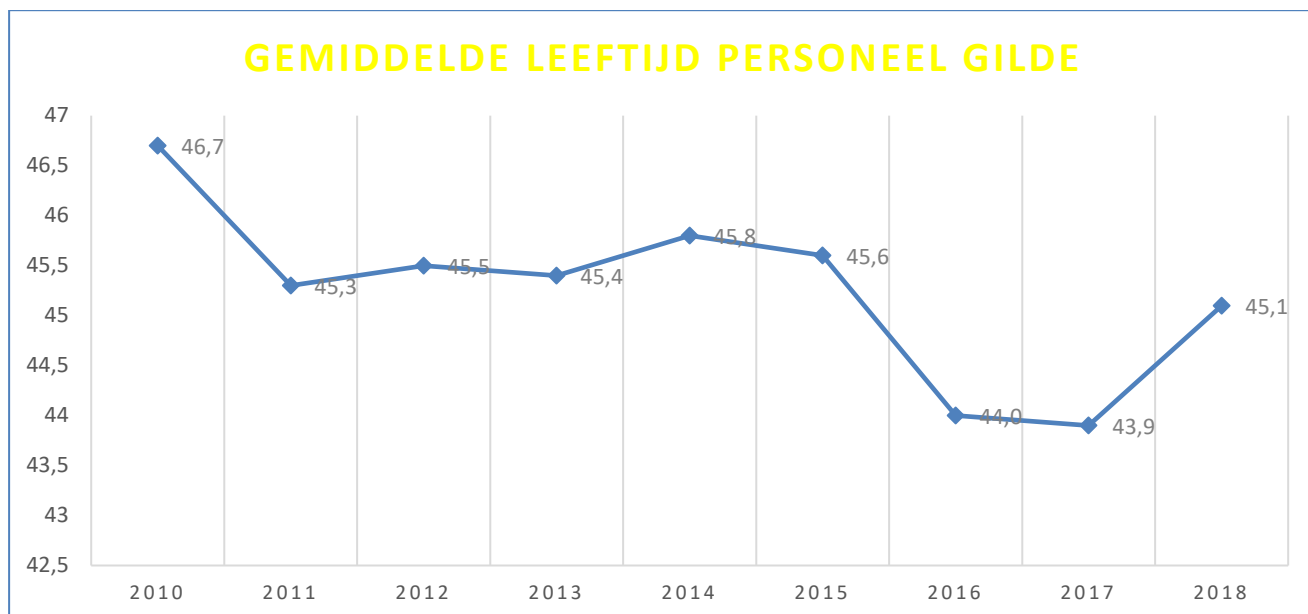
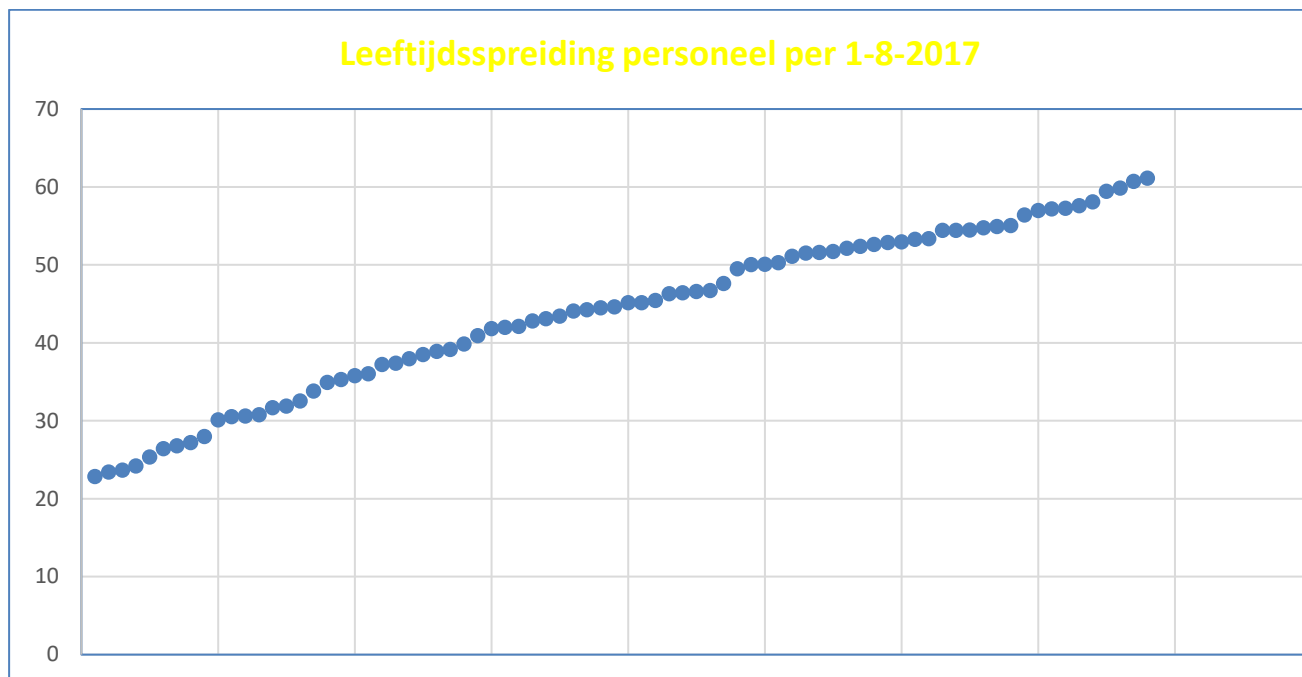
Team overstijgend is de directie van het Gilde eindverantwoordelijk voor het integrale personeelsbeleid. Deze verantwoordelijkheid staat beschreven in het document 'Kernverantwoordelijkheden van de schoolleiding binnen st. CVO-AV'. Onderdelen die hierbij spelen zijn: leidinggeven aan een deel van de personeelsleden, ondersteuning en sturing geven aan ontwikkeling en kwaliteit, leiding geven aan (een deel van) de school en zorg dragen voor doelgerichte externe verbindingen van de school. Veiligheid in procedures en arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, ziektebeleid locatie breed, persoonlijke aandacht, het waarderen en het optimaliseren van (potentiële) individuele kwaliteiten en het vergroten van de bekwaamheid van het personeel, zijn uitvloeisel daarvan.

Het Gilde staat ook voor de ambitie om leiderschap op ieder niveau in de organisatie te bevorderen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Hierbij is het uitgangspunt dat alle collega's gemotiveerd zijn en binding hebben met het primaire proces. Daarbij is er zo min mogelijk verschil in benaming/hierarchie binnen de opererende teams.

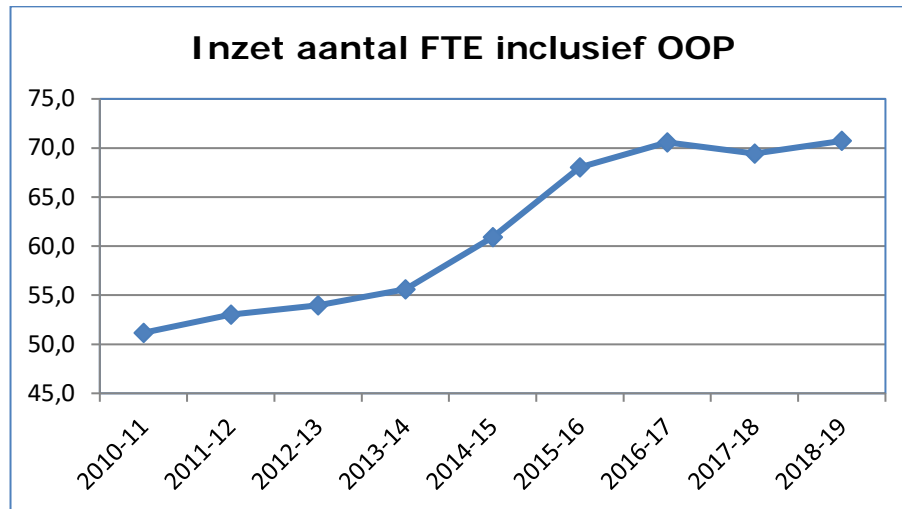
Het opleiden in school van studenten en zij-instromers heeft op het Gilde een grote plaats. De komende jaren willen we de leeropbrengst bij de studenten vergroten, bijvoorbeeld door hen blijvend te betrekken bij onderwijsinnovaties. Dit is een nodig ook met het oog op de ambitie van stichting CVO-AV om een erkende Opleidingschool te worden. Daarnaast wordt er geïnvesteerd om meerdere gekwalificeerde werkplekbegeleiders per vakgebied te krijgen en te houden.

De gemiddelde leeftijd van het personeel op het Gilde is per 1 augustus 2018 45,1 jaar. Ten opzichte van schooljaar 2017-2018 (gemiddelde leeftijd 43,1 jaar) is dit een stijging van 1,2 jaar. De komst van een nieuwe directeur heeft dit cijfer

negatief beïnvloed. Onderstaande spreidingstabel laat zien dat er de komende jaren geen collega's het arbeidsproces zullen verlaten als we uitgaan van een pensioenleeftijd van ca. 67. Er zijn slechts 4 collega's die rond de 60 jaar zijn.



Ondanks een gemiddelde leeftijd van 45,1 jaar betekent dit niet dat alle collega's veel ervaring in het onderwijs hebben. De afgelopen jaren zijn er veel collega's benoemd als zij-instromer uit het bedrijfsleven. Deze collega's hebben meestal een heel aantal jaren in de techniek gewerkt en zijn relatief al wat ouder op het moment dat zij de eerste onderwijservaring opdoen en gaan studeren om hun lesbevoegdheid te behalen. Het aantal bevoegde en benoembare docenten op het Gilde is rond de 80%. Het begeleiden en ondersteunen van deze collega's in het behalen van hun bevoegdheid is prioriteit in het personeelsbeleid van het Gilde.



Het aantal fte medewerkers op het Gilde is licht gestegen. Ook het aantal te geven lessen is toegenomen van 1297 in 2017-2018 naar 1310 in 2018-2019. De groei van het aantal lessen komt vooral voor rekening van het mbo. Het vmbo kent een lichte daling. Daarnaast wordt de groei van het personeel voor rekening van extra inzet met het oog op de regionale plannen voor 'Sterk techniekonderwijs' en de huisvesting, waar ook in geïnvesteerd moet worden in het voortraject.

Perspectief op de toekomst

Speerpunt van beleid de komende jaren is het werven, opleiden en inwerken van de nieuwe collega's. Vanuit de extra middelen van 'Sterk techniekonderwijs' heeft het Gilde waarschijnlijk ongeveer 10 fte aan extra techniekdocenten nodig. Dit betekent ook dat van docenten die nog relatief kort op het Gilde werken (bijvoorbeeld 5 jaar) in een aantal gevallen al een soort senioriteit wordt verwacht. Het invoegen van zoveel nieuwe collega's vraagt van de hele organisatie maximale attentie en inzet. De ambitie is dat we over vier jaar dezelfde kwaliteit hebben als nu het geval is, gedragen en geborgd door vele goed ingewerkte en ambitieuze nieuwe collega's. Tegelijkertijd brengen nieuwe collega's weer een nieuwe dynamiek en nieuwe inzichten met zich mee. De tweede ambitie is dat deze collega's zich zo kunnen ontplooiën en een dermate plaats kunnen krijgen op het Gilde, dat ze ook ruimte krijgen en nemen om hun perspectief om te kunnen zetten in constructieve bijdragen aan de onderwijsontwikkeling. Als derde hebben de sectievoorzitters een grotere rol in het nemen van onderwijskundig leiderschap en zijn ze daarvoor ook voldoende toegerust.

VII. Bedrijfsvoering

1. Organisatie

- a. Groepering van leerling als basis
- b. Optimaliseert continuïteit in begeleiding
- c. Betrokkenheid, samenwerking en ontwikkeling bevorderende eenheden
- d. Benutting schaalvoordelen in dienstverlening en beheer

2. Financiën

- a. Optimaal het leren van leerlingen ten goede komend
- b. Integraal gekoppeld aan de andere beleidsterreinen
- c. Kostenbewustzijn bevorderend
- d. Continuïteit en ontwikkeling van de organisatie borgend

3. Gebouwen & faciliteiten

- a. Ruimte biedend aan onderwijs en organisatie
- b. Milieuverantwoordelijk
- c. Welzijn bevorderend
- d. Veilig

4. Communicatie

- a. Doelmatig
- b. Doelgroepgericht
- c. Open en toegankelijk
- d. Georganiseerd tweezijdig

Het Gilde evolueert steeds meer naar een organisatie die is georganiseerd volgens de principes van een 'meerhoofdige leiding'. Hiermee wordt bedoeld dat verschillende sturingsvormen onderscheiden kunnen worden. Het Gilde kent een organisatie van teams, secties en werkverbanden. Deze structuren staan niet los van elkaar, maar beïnvloeden elkaar in een dynamisch proces. De organisatorische eenheden worden aangestuurd door een voorzitter. Deze voorzitter kan een hiërarchische leidinggevende zijn, maar ook een functionele of een operationele leidinggevende.

Hiërarchische sturing en invloed heeft te maken met de zorg van de organisatie voor de medewerker die bepaalde taken uitvoert. De hiërarchisch leidinggevende bekommert zich om het persoonlijk welzijn en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Onder deze hiërarchische invloed behoren zaken als beloning, leren en ontwikkelen, en beoordeling. Op het Gilde vervult de teamleider deze rol. De hiërarchische eenheid die een teamleider aanstuurt heet een team.

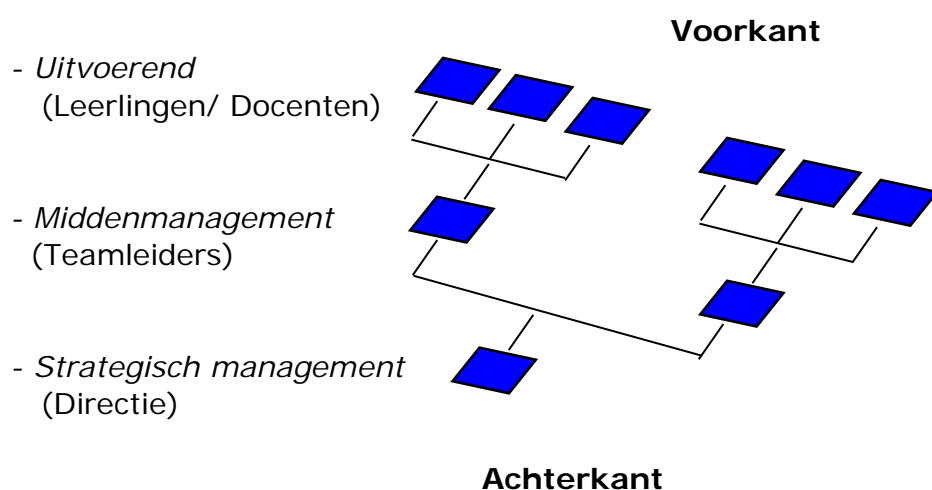
Functionele sturing en invloed betekent voor degene die deze heeft, dat hij mag bepalen welke vakkennis en vaardigheden een medewerker moet bezitten. Hij is verantwoordelijk voor de werkwijze, standaard, methode of procedure en de te gebruiken hulpmiddelen. De functionele 'chef' richt zich op de vakontwikkeling van de mensen die hetzelfde inhoudelijke vak uitoefenen. Op het Gilde vervult meestal de sectievoorzitter deze rol binnen de secties in combinatie en afstemming met de directie. In andere werkverbanden is het vaak een directielid of een docent LD die deze rol vervult.

Operationele sturing en invloed houdt in dat degene die deze heeft mag bepalen wat er gedurende een bepaalde periode gedaan moet worden: wat moet er bereikt worden en welke werkzaamheden zijn daarvoor nodig? Wanneer moet het gebeuren, voor wie wordt het gedaan, samen met wie, met welk beoogd rendement, op basis van welke afspraken en met welke kwaliteit? Op het Gilde is de invulling van deze sturing vaak gekoppeld aan de persoon die ook de functionele sturing voor zijn of haar rekening neemt. Het kan echter ook voorkomen dat de hiërarchisch leidinggevende een direct aansturende rol op operationeel gebied heeft. Dit wordt echter zoveel mogelijk vermeden. Op het Gilde willen we de medewerker op het operationele vlak zoveel mogelijk autonomie geven.

Een keuze voor deze structuur heeft de volgende voordelen:

- de autonomie van het team, de sectie of het werkverband wordt vergroot. Dit maakt dat er meer georganiseerd kan worden vanuit de directe betrokkenheid van ter zake kundige personen (vanzelfsprekend passend binnen het integrale beleid van de locatie Gilde);
- de inbreng van de docent neemt toe. In relatief semiautonome sectoren wordt in zelfstandig opererende eenheden gebruik gemaakt van de hechte functionele band tussen de medewerkers om de eigen verantwoordelijkheid te bevorderen. De bureaucratie neemt af en principes als innovatie en creativiteit zullen toenemen;
- het middenmanagement heeft in deze structuur meer verantwoording voor het ontwikkelen van 'HR-eigen' beleid;
- deze structuur is financieel efficiënter (minder managementlagen in de organisatie).

De onderwijsmethodiek dient bepalend te zijn voor de inrichting van de organisatie. De centrale vraag is steeds weer hoe de leerling op het niveau van zijn vervolgstap kan worden gebracht. Een organisatie-model dat hierbij kan helpen, is dat van de primaire perceptie. Het primaire proces (het opleiden van leerlingen) bepaalt het succes van de organisatie en dient daarom de hoogste prioriteit te hebben en het handelen van de organisatie in hoge mate te bepalen. De leerling staat in deze visie niet langer onderaan, maar vooraan. Medewerkers met een direct leerling-contact maken deel uit van het primaire proces. Het management staat niet aan de top, maar vervult een rol op de achtergrond.



De primaire perceptie is een **moreel** organogram. Het morele betekent dat de organisatie grote waarde hecht aan voorstellen, die worden gedaan vanuit het primaire proces naar de rest van de organisatie (van voor naar achter). Op basis van goede argumenten worden voorstellen gedaan die de kwaliteit van het onderwijs verhogen. Een veel voorkomende valkuil van het werken vanuit de primaire perceptie is dat onderdelen (teams of andere werkverbanden) van de organisatie grensoverstijgende beslissingen nemen, wat niet de bedoeling is. Een projectteam kan bijvoorbeeld niet zelfstandig tot realisering overgaan. Zij dienen een voorstel te doen aan het LMT. Doen zij dit niet dan nemen zij grensoverstijgende beslissingen en dat kan niet. Gebeurt dat wel dan wordt de organisatie ondoorzichtig en moeilijk bestuurbaar.

Grensoverstijgende beslissingen worden als voorstellen voorgedragen aan de daartoe bevoegde functionarissen. De beslissingsbevoegdheden hieromtrent zijn conform de traditionele gelaagdheid binnen de organisatie belegd.

Staf- en hulpdiensten

Een aanvulling op de lijnstructuur is die van het toevoegen van een staf- en hulpdienst. Deze diensten voeren overstijgende taken en diensten uit. Door middel van het inschakelen van staf- en hulpdiensten worden tekortkomingen van de lijn in deskundigheid op specifieke kennisgebieden en vaardigheden opgeheven.

De medewerker stafdienst heeft tot hoofdtaak de inhoudelijke beleidsontwikkelingen te bevorderen. Via de stafrelatie maakt de stafmedewerker gebruik van zijn bevoegdheid om vanuit een specialistisch kennisgebied gevraagd en ongevraagd advies te geven aan de lijn. De orthopedagoog (stafdienst) voorziet de teamleider/docent (lijnfunctionarissen) in meer dieptekennis met betrekking tot een bepaald probleem. Het is aan de teamleider/docent om te bepalen of de adviezen worden omgezet in handelen. De hulpdienst staat buiten de lijn, maar kan vanuit haar specifieke deskundigheid de lijn 'dwingende' adviezen geven. De hulpdienst is belast met specifieke onderdelen van de uitvoering. De lijn geeft in dit verband aan dat er iets moet gebeuren, terwijl de hulpdienst bepaalt hoe zij dit zelf uitvoert of hoe dit gedaan moet worden. Bijvoorbeeld het klaarzetten van hulpmiddelen ten behoeve van een les. De hulpdienst (bijvoorbeeld de conciërge) zorgt dat de benodigde materialen er zijn. De teamleider/docent bepaalt waar ze komen te staan.

Financieel

Naast het optimaal en zorgvuldig gebruik maken van de financieringsmogelijkheden binnen de scholengroep en daarbuiten zal er ook op in de hele school financieel bewustzijn moeten zijn. Het onderwijzend personeel moet daarvoor goed op de hoogte zijn van de financiële (on)mogelijkheden.

Een financieel risico voor het Gilde betreft het tekort op de materiële begroting. Substantieel geld wordt er van het personele deel gereserveerd voor de materiële begroting. Dit is een keuze die gebaseerd is op een onderwijskundige visie betreffende de kwaliteit van het praktijkonderwijs. De vergoeding van de overheid houdt op materieel gebied geen pas met de prijsontwikkeling van het benodigde materiaal. Technisch onderwijs is duur onderwijs. Het maken van keuzes hierin dient van jaar tot jaar zorgvuldig te gebeuren. Het regionale bedrijfsleven hebben we steeds meer nodig als medefinancier van de materiële kosten. Via stichting Wetech wordt dit steeds beter georganiseerd. Naast een toename van kosten aan de materiaalkant zien we de kosten van ICT zowel aan de hardware kant als aan de software kant ook fors toenemen. De komende periode zal de financiële positie van het Gilde echter radicaal veranderen door de uitwerking van het programma 'Sterk beroepsonderwijs' (100 miljoen). In het regioplan waarbij deze extra middelen moeten worden aangevraagd zal uitvoerig beschreven worden welke keuzes het Gilde, in afstemming met de regionale partners zal gaan maken. De verwachting is dat het Gilde 1 tot 1 ½ miljoen extra financiering per jaar gaat krijgen, waarvan een deel bestemd zal zijn voor schooloverstijgende techniekprojecten.

Een andere opmerkelijke financieel component betreft de kosten die gemaakt worden m.b.t. de positionering van het Gilde. Het beheersen van advertenties, posters en flyers is het punt nog niet. De kosten zitten veel meer in de personele inzet om techniek te promoten. Te denken valt hierbij aan de lessen die vanuit en op het Gilde gegeven worden aan het basisonderwijs. Maar ook evenementen als "Game-on" vragen veel inzet van personeel. Kortom, de maatschappelijke opdracht om voldoende jongeren te verleiden voor een opleiding tot goed gekwalificeerd technische vakmanschap, kost behoorlijk wat eenzijdige investering. Binnen de regionale planvorming vanuit het programma 'Sterk techniekonderwijs' zal het Gilde er sterk op inzetten om

bovenstaande inzet te bekostigen uit de extra middelen en dit op regionaal niveau te gaan organiseren.

Een andere manier om structureel extra inkomsten te genereren is het 'Regionaal Opleidingscentrum Lastechniek' (ROL). De vraag vanuit het bedrijfsleven naar een dergelijke faciliteit wordt steeds sterker.

ICT

Het ICT-beleid neemt een aparte positie in. Vooralsnog heeft de locatie Gilde het op ICT-gebied goed voor elkaar. Toch moet er ten aanzien van dit onderdeel vooruitstrevend gedacht worden, niet alleen met betrekking tot het onderwijs, maar ook als communicatiemiddel. De innovatie in technologie heeft een snellere groei dan de cyclus van een perspectievennota. Het ICT beleid is in hoofdstuk 2 al aan de orde geweest. Verder zij in dit kader verwezen naar het ICT beleidsplan van het Gilde.

Gebouwen en faciliteiten

Het Gilde is sterk gegroeid qua leerlingaantallen. Ook door samenwerking met andere scholen worden er steeds meer lessen gegeven. Dit heeft geresulteerd in ruimtegebrek. Op dit moment heeft het Gilde een aantal noodlokalen in gebruik. Voor de gemeente Gorinchem is een Masterplan huisvesting geschreven om de toekomst het hoofd te kunnen bieden. Uitbreiding van de school is nodig om de lessen te kunnen geven, maar ook om onderwijsinhoudelijk en onderwijsorganisatorisch door te kunnen groeien als centrum voor techniekopleidingen in de regio.



Perspectief op de toekomst

Het Gilde heeft over 4 jaar een goede organisatie waar leiderschap op meerdere niveaus van de organisatie goed wordt ingevuld. In het bijzonder het niveau van de sectievoorzitters is eenduidiger ingevuld en de sectievoorzitters zijn toegerust voor hun rol. Het gebouw is verbouwd en uitgebreid en voldoet aan de onderwijskundige en organisatorische eisen die verbonden zijn aan de vernieuwing van het beroepsgericht programma, aan het mbo-programma, de Techniekhavo en Dokwerk en volstaat om het aantal leerlingen te kunnen huisvesten. Er zijn in, aan, of op het gebouw verschillende energiebesparende of anderszins duurzame elementen toegepast. De kosten van de ICT voorzieningen zijn in evenwicht met de inkomsten.

VIII. Besturing en Governance

- a. **Gerichtheid op principes van professionele cultuur**
 - i. Lerende organisatie
 - ii. Erkende ongelijkheid
 - iii. Elkaar aanspreken op gedrag
- b. **Helder onderscheid in rollen/verantwoordelijkheden behorend bij**
 - i. Leerlingbegeleiding/docentschap en (staf)ondersteuning
 - ii. Leiding/management
 - iii. Bestuur
 - iv. Toezicht
- c. **Regelruimte binnen kaders**
- d. **Verantwoordelijkheid gekoppeld aan verantwoording**

Geïntegreerd onderwijssysteem

In een onderwijstype dat nauw verbonden is met snel innoverende technische bedrijven, is integratie een belangrijk aandachtspunt. Ontwikkelingen in het bedrijfsleven moeten vertaald worden in het onderwijsaanbod van het Gilde. Het is de kunst om deze ontwikkelingen op het goede moment op de goede plaats in het onderwijs in te brengen. Dit is een dynamisch proces waarbij er sprake is van een wisselwerking tussen top-down en bottom-up.

De impliciete veronderstelling die aan het top-down-model ten grondslag ligt, is dat uitsluitend topmanagers in staat zijn tot kenniscreatie. Zij bepalen de agenda, zij alleen zijn bevoegd om het proces op gang te brengen en de richting ervan te bepalen. Deze vorm werkt uitstekend bij expliciete kennis (vastgelegd in tekst, beeld of formules), maar is ongeschikt voor de ontwikkeling van impliciete kennis (=gestolde ervaringen, vaardigheden, attitude). Bij het bottom-up-model gaat men er daarentegen van uit dat kennis gecreëerd wordt door creatieve medewerkers, zonder veel opdrachten en instructies. Dit model is sterk voor de ontwikkeling van impliciete kennis, maar bij gebrek aan structuur en selectie faalt het op het niveau van de codificatie (schriftelijk vastleggen en borgen) en verspreiding van de kennis.

Het is niet nodig te kiezen tussen de ene of de ander benadering. Beide hebben hun eigen functie en waarde in een organisatie. De top-down sturing is strategisch, beleidsinhoudelijk van karakter en neemt daarin de toekomst en de externe factoren mee. De bottom-up beweging geeft informatie over de mogelijkheden en onmogelijkheden van het huidige onderwijsleerproces en de interne organisatie daarvan. Het gaat erom discussieruimte te creëren waarbinnen de informatie van bovenaf en de informatie van beneden met elkaar worden geconfronteerd.

De teamleiders zijn in eerste instantie degenen die het strategisch denken en handelen koppelen aan het operationele denken en handelen. Binnen het Gilde werken we daarnaast ook met diverse functionele en operationele leiders om ook docenten en onderwijsondersteunend personeel meer te betrekken bij deze verbindingen. Hierdoor ontwikkelt zich een geïntegreerde organisatie met een goede balans tussen strategie en operatie. Deze synthese wordt in managementtermen ook wel het middle-up-down-model genoemd. Kennis wordt in dit model gecreëerd door de middenmanagers als leiders van een team of een ander werkverband. Zij zorgen ervoor dat de specifieke kennis die door de voorlopers wordt ontwikkeld, in een breder kader wordt geplaatst en dat er structuur in de veelheid van nieuwe ideeën komt. Ze zijn de essentiële

'vertalers' van de droom naar de werkelijkheid. Het Gilde wil deze benadering verder ontplooiën.

Rol van de teamleider

De teamleider wordt nadrukkelijk betrokken bij strategieformulering. Enerzijds weet de teamleider wat er speelt in het primaire proces, anderzijds is de medewerker op de hoogte van strategische keuzes. De teamleider vormt de scharnier tussen strategie en uitvoering. De teamleider heeft een integrale 'tolk-functie'. Naast de traditionele taken als planning, werkverdeling, coördinatie en motivatie, komt er veel meer accent te liggen op faciliterende taken ter ondersteuning van het primaire proces en het coachen van de collega's die werkzaam zijn binnen het uitvoerende deel van de organisatie.

Mede door het functioneel inrichten van de verschillende taken en rollen binnen de organisatie is het eenvoudiger elkaar aan te spreken. De inhoud staat centraal (organisatiedoelstellingen) en niet de betrekking (de interpretatie van het individu). Omdat iedereen zijn eigen plek heeft binnen het collectief neemt de samenhang toe. Iedereen is binnen het geheel even belangrijk en dient te handelen conform de afgesproken normen en waarden. Elkaar aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag wordt hierdoor volledig gelegitimeerd.

Nawoord

Met deze perspectievennota zetten we een koers uit naar de toekomst. Een koers die niet wordt gevaren door één groot schip, maar in formatie met een vloot aan kleine schepen. In relatief autonome eenheden varen we een duidelijke koers. Dit gebeurt rustig, met beleid en conform de afspraken die we tussentijds via de formele weg met elkaar maken. We gaan samen aan de slag om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van de locatie Gilde blijft zoals wij willen dat hij is. Dat willen is een gezamenlijk willen en dient een gezamenlijke missie. U heeft daarover voldoende kunnen lezen in deze Perspectievennota. Eén ding is daarover nog niet gezegd. We zien onszelf als een kwalitatief goede school, we zien onszelf als een technisch instituut, we zien onszelf als een innovatieve organisatie die aansluit bij de maatschappij om ons heen. We zien onszelf als een goede plaats voor leerlingen, we zien onszelf als toegankelijk voor de bedrijven om ons heen. Maar wie bepaalt die norm? Wie bepaalt die kwaliteit? De overheid? Wijzelf? Wat geldt als maatstaf bij het nemen van iedere beslissing? Uiteindelijk staat en valt alles bij de 'beleving van de klant'. Om het belang van het geven van service en van 'superieure klanttevredenheid' te benadrukken sluiten we deze Perspectievennota af met een klein verhaaltje.

*De volgende dag ontdekte ik midden in een lezing dat ik niet alle kleuren viltstiften had die ik hebben moest. Tijdens een korte pauze liep ik de gang op en schoot een piccolo aan die net op weg was naar een andere vergadering. 'Kunt u mij helpen,' vroeg ik, 'ik ben bezig met een cursus voor een groep managers en ik heb nu even pauze. Ik heb een paar extra viltstiften nodig'. Hij draaide zich vliegensvlug om en ging vervolgens bijna in de houding staan. Hij keek op mijn naamplaatje en zei: 'Komt in orde, meneer Covey. 'Hij zei niet: 'Tja, daar kan ik u ook niet aan helpen' of 'Vraagt u dat maar even bij de balie in de hal' hij ging er gewoon achteraan. En hij deed het graag. Later stond ik bij een zijingang naar een paar kunstvoorwerpen te kijken. Iemand van het personeel kwam naar me toe en zei: 'Meneer Covey, wilt u misschien een catalogus inzien van de kunst die in het hotel staat?' Wat attent! Wat een gevoel voor service! Weer wat later zag ik hoe iemand van het personeel boven op een ladder de ramen stond te zemen. Van daaruit kon hij goed zien dat een vrouw in de tuin niet uit de voeten kon met haar looprek. Er waren genoeg mensen in de buurt. Maar toch kwam hij van zijn ladder af, liep naar buiten, begeleidde de vrouw naar de lobby en zorgde ervoor dat ze verder werd geholpen. Daarna ging hij door met zemen.....De missie van het hotel gold als maatstaf bij elke beslissing. Zij gaf duidelijk aan waar deze mensen voor stonden: **hun omgang met de klanten en met elkaar**. (Uit Covey (2012, p 121): De zeven eigenschappen van effectief leiderschap)*

K.J. Redert
directeur

I. Addendum bij Perspectievennota 2018-2022 CONCEPT - in oktober 2018 na goedkeuring deelraad definitief

Hieronder staan de grootste risico's voor de komende periode, vastgesteld door het LMT op 4 september 2018

- **Toename van het ICT** gebruik in het technisch onderwijs. Vooral LWOO leerlingen hebben moeite om deze trend te volgen. De leerlingen die niet met deze verandering om kunnen gaan zullen we ontzorgen en in kleine stappen begeleiden.
- **Krimp aantal leerlingen.**
Bekend is dat er landelijk minder leerlingen voor het vmbo zijn. Hierdoor moeten we nog meer ons best doen om het technisch onderwijs te promoten. Dit gebeurt door stevig te investeren in de bezoeken aan de basisscholen en techniek lessen extern te verzorgen en deel te nemen aan diverse buitenschoolse activiteiten. Daarbij blijven we op zoek naar andere manieren om techniek te promoten. Daarnaast zetten we in op andere onderwijsvormen zoals de TechniekHAVO. Tevens maken we ons sterk voor de promotie voor meer meisjes in de techniek. Ook bouwen we verder aan de doorlopende leerlijn VMBO-MBO en proberen we het aanbod verder uit te bouwen waardoor ouders en leerlingen mogelijk eerder kiezen voor een technische opleiding. We zoeken naar meer samenwerking in de regio, bijvoorbeeld STC.
- Door **de extra inzet bij buitenschoolse promotie en werving van leerlingen** bestaat het risico dat we te veel van de collega's vragen buiten de schooltijden om. Denk aan havendagen / techniekspelen etc. We zullen moeten nadenken op welke wijze we deze collega's die deelnemen aan bijzondere buitenschoolse activiteiten kunnen compenseren.
- In de beroepsuitoefening bij de praktijklessen wordt er veel met **machines** gewerkt. Elke leerling mag pas achter een machine werken als hij instructie heeft gehad. Dit betekent dat we geregeld de instructie herhalen. In elk lokaal is een protocol m.b.t. letsel en handelen aanwezig. Machines worden geregeld gecontroleerd en aangepast/ vervangen wanneer er onveilige situaties ontstaan. Ook belangrijk hierbij is het verstrekken van persoonlijke beschermingsmiddelen aan leerlingen en docenten.
- Binnen de beroepsgerichte lessen is de kans aanwezig om in aanraking te komen met **milieuzaken**. Te denken valt aan lasgassen - stof in de bouw - uitlaatgassen in de M&T – lijmdampen. We dienen te zorgen voor voldoende ventilatie en afzuiging in de daartoe aangewezen zones / ruimtes.
- Er is **onvoldoende ventilatie** in de AVO lokalen. Concreet betekent dit dat de ventilatie in het gebouw aangepast moet gaan worden aan de hedendaagse normen. De temperatuur in de lokalen is in de zomer véél te hoog.
- **Te grote klassen in de praktijk.** Bij probleemsituaties wordt een klassenassistent ingezet om een voldoende veilige werksfeer en omgeving te genereren. Het is belangrijk om in de komende jaren een oplossing te zoeken voor het verkleinen van klassen Dit betekent meer vakdocenten en meer vaklokalen. Het vinden van bekwame vakdocenten zal in de komende tijd lastiger worden door de verwachte toename aan technieklessen.
- Grote hoeveelheid leerlingen in een relatief kleine ruimte (verkeersruimte) tijdens **de pauzes**. Hierdoor is de kans groot op onrustige situaties en bestaat de kans op een onveilige situatie. Extra collega's en OOP worden ingezet als pleinwacht. Hierdoor is er meer toezicht. Meer verkeersruimte te genereren door lokaal 22 te verwijderen en hierdoor een extra kantine creëren.

- **De verkeersveiligheid op de Gildeweg.**
Vertrekkende leerlingen die op de fiets de fietsenkelder verlaten en de Gildeweg opschieten. Hier wordt hard gereden. De situatie is daar onveilig! Om de uitgang van de fietsenkelder staat al een hek maar dit is niet afdoende.
- **Gedrag leerlingen** rondom de school / piazzacentrum.
Leerlingen worden (vaak door mentor) gewezen op het gedrag dat ze buiten de school horen te vertonen. Daarnaast loopt de conciërge geregeld naar het Piazzacentrum om een oogje in het zeil te houden. Tevens is er overleg met de winkeliersvereniging van het Piazzacentrum. "Leerlingen worden bij onredelijk gedrag buiten de school aangesproken en waar nodig berispt. Buurtbewoners /winkeliers aanhoren die ontevreden zijn en waar nodig uitnodigen om met hem te spreken. Bij geconstateerde overtredingen kan de wijkagent ingeschakeld worden.
- Het Gilde heeft een relatief **oud gebouw**. Daardoor is er de noodzaak van extra onderhoud en is de kans op onverwachte kosten heel hoog. Het Gilde is gebaat bij een stuk nieuwbouw.

Bijlage Toetsstenen van beleid



Toetsstenen van beleid

van grondslag naar richtinggevende principes

Te gebruiken als ijkpunten voor:

- Concrete beleidsplannen
- Dagelijkse praktijk

Eis:

- Richtinggevend en kaderstellend
- Hanteerbaar en uitnodigend

Toetsstenen van beleid



MISSIE ALGEMEEN

- (Voortgezet) Onderwijs vorm laten geven,
- waarbij Christelijk geloof als inspiratiebron voor leven en opvoeden wordt gehanteerd,
 - dat gericht is op de maximale versterking van talenten en kwaliteiten van leerlingen en medewerkers en
 - waarmee beantwoord wordt aan eisen en behoeften van mens, maatschappij en omgeving

VISIE ALGEMEEN

De missie is optimaal vorm te geven door

- Relatie
- Autonomie
- Competentie

in onderling evenwicht centraal te stellen.

I. Identiteit

- a. tijd, aandacht en ruimte voor zingeving en bijbelse inspiratie
- b. werken vanuit relatie en respectvolle ontmoeting
- c. medeverantwoordelijkheid voor de schepping
- d. waardenvol in doen en laten
- e. betekenisvolle burgerschapsvorming

II. Kwaliteit

- a. intern consistent
- b. opbrengstgericht
- c. totale persoonlijkheidsontwikkeling (hoofd, hart en handen)
- d. verbonden met omgeving en de wereld
 - i. partnerschap met ouders
 - ii. aansluiting op arbeidsmarkt
 - iii. samenwerking met maatschappelijke partners
 - iv. verantwoordelijkheids en verantwoordingsbewustzijn
 - v. actieve dialoog met stakeholders
- e. cyclisch
- f. voldoen aan wet- en regelgeving

III. Omgeving en strategie

1. **Internationaal**
 - a. globalisering van economie en samenleving
 - b. ontwikkeling naar informatiemaatschappij
 - c. ontwikkelingen in de wetenschap
 - d. verscherping van fundamentele overtuigingen
 - e. toenemende milieuproblematiek
2. **Nationaal**
 - a. sociaal-culturele ontwikkelingen (>multicultureel, individualisering, >populisme)
 - b. economische ontwikkeling (-> kenniseconomie)
 - c. demografische ontwikkeling (vergrijzing bijv.)
 - d. politieke ontwikkelingen & eisen aan onderwijs
3. **Regionaal**
 - a. samenwerking met bedrijven en instellingen
 - b. ontwikkelingen in arbeidsmarkt
 - c. gemeenten met financiële krapte
 - d. positionering binnen regionale onderwijsaanbod (PO, VO, ROC, HBO, WO)
 - e. bereikbaarheid
 - f. demografische ontwikkelingen

IV. Leerlingen

- a. **leren graag als**,
 - i. veiligheid, waardering en verbondenheid wordt ervaren,
 - ii. eigen invloed mogelijk is op het wat en hoe,
 - iii. het gevoel ontstaat iets te kunnen, verantwoordelijk te mogen zijn,
 - iv. de "leerstof" als betekenisvol wordt ervaren,
 - v. er gezelligheid wordt gevonden;
- b. **hebben meerdere intelligenties**;
- c. **zijn authentiek**
 - i. in hun combinatie van (te ontwikkelen) kwaliteiten,
 - ii. in hun behoefte aan externe structurering,
 - iii. in hun interesses en leerstijlen;
- d. **zijn in een kwetsbare ontwikkelingsfase**;
- e. **leren zowel binnen als buiten de school**

V. Onderwijs

- a. **leerproces en de leerloopbaan van de leerling centraal**
 - i. *resultaat en competentiegericht*
 - ii. zelfstandigheid en verantwoordelijkheid bevorderend
 - iii. samenhangend aanbod van leerstof en leerervaringen
- b. **stimulerend**
 - i. vanuit relatie met docenten/begeleiders en medeleerlingen
 - ii. veilig en ondersteunend
 - iii. recht doend aan verschillen in leerstijlen, interesses, aanleg, ontwikkeling en achtergrond
 - iv. gevarieerd, activerend en ruimte gevend
- c. **identiteitsrijk (in levensbeschouwelijke zin)**

VI. Personeelsbeleid

- a. **aansluitend bij visie op onderwijs**
- b. **professionele medewerkers**
 - i. deskundig
 - ii. ontwikkelingsgericht
 - iii. resultaatverantwoordelijk
 - iv. coöperatief, collegiaal en loyaal aan de organisatie
- c. **zorg voor het menselijk potentieel**
 - i. persoonlijke aandacht
 - ii. waarderen en versterken van individuele kwaliteiten
 - iii. veiligheid in procedures, communicatie en ondersteuning
 - iv. verantwoorde arbeidsomstandigheden

VII. Bedrijfsvoering

1. **Organisatie**
 - a. groepering van leerling als basis
 - b. optimaliseert continuïteit in begeleiding
 - c. betrokkenheid, samenwerking en ontwikkeling bevorderende eenheden
 - d. benutting schaalvoordelen in dienstverlening en beheer
2. **Financiën**
 - a. optimaal het leren van leerlingen ten goede komend
 - b. integraal gekoppeld aan de andere beleidsterreinen
 - c. kostenbewustzijn bevorderend
 - d. continuïteit en ontwikkeling van de organisatie borgend
3. **Gebouwen & faciliteiten**
 - a. ruimte biedend aan onderwijs en organisatie
 - b. milieuverantwoordelijk
 - c. welzijn bevorderend
 - d. veilig
4. **Communicatie**
 - a. doelmatig
 - b. doelgroepgericht
 - c. open en toegankelijk
 - d. georganiseerd tweezijdig

VIII. Besturing en Governance

- a. **gerichtheid op principes van professionele cultuur**
 - i. lerende organisatie
 - ii. erkende ongelijkheid
 - iii. elkaar aanspreken op gedrag
- b. **helder onderscheid in rollen/verantwoordelijkheden behorend bij**
 - i. leerlingbegeleiding/docentschap en (staf)ondersteuning
 - ii. leiding/management
 - iii. bestuur
 - iv. toezicht
- c. **regelruimte binnen kaders**
- d. **verantwoordelijkheid gekoppeld aan verantwoording**

Missie/Visie Heerenlanden College

1. Open
2. Warm
3. Lerend
4. Oplettend
5. Saamhorig
6. Actief
7. Menselijk
8. Hoopvol

Als enige school voor voortgezet onderwijs in Leerdam, wil zij een leergemeenschap zijn met oog voor verscheidenheid, waarin nieuwsgierigheid wordt gestimuleerd en waar een ontwikkelingsgerichte dynamiek voelbaar, zichtbaar en hoorbaar is.

Missie/Visie CS De Hoven

Geborgenheid

Aangename en veilige leer- en werkomgeving
Respect en ontmoeting staan centraal
Kleinschaligheid

Inspiratie vanuit de Bijbel

Rentmeesterschap
Ieder mens is een uniek schepsel
Tijd en ruimte voor zingeving vanuit geloof, hoop en liefde

Eigenheid

Locaties met een eigen karakter
Inspelen op verschillen in behoeften
Oog voor ieders kwaliteiten, interesses, leerstijlen en overtuigingen

Kwaliteit

Doen wat beloofd wordt
Onderwijs dat leerlingen optimaal toerust
Leren in en door de school, met "hoofd, hart en handen"
Verbondenheid met de omgeving en de wereld