

Schoolplan Willem de Zwijger

2016 – 2020



Versie: oktober 2016

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	4
STRATEGIE.....	6
2. MISSIE EN VISIE	7
2.1. MISSIE.....	7
2.2. VISIE	7
3. STRATEGISCHE VERKENNING.....	8
3.1. INTERNE FACTOREN	8
3.2. EXTERNE FACTOREN	9
4. STRATEGISCHE SPEERPUNTEN.....	11
5. OVER VIER JAAR	14
6. RISICO-INVENTARISATIE.....	16
AANPAK	17
7. KWALITEITSMODEL	18
8. AANSTURING	21
8.1. STRUCTUUR EN VERANTWOORDELIJKHEID	21
8.2. PLANMATIGE AANPAK.....	22
8.3. COMMUNICATIE/DRAAGVLAK.....	22
8.4. FACILITERING	23

1. INLEIDING

De WZ heeft de afgelopen vier jaar geïnvesteerd in verschillende nieuwe ontwikkelingen en ingezet op keuzemogelijkheden voor leerlingen. Deze zijn echter veelal niet schoolbreed ingevoerd waardoor de vernieuwingen niet hebben doorgezet, te weinig samenhang vertonen en is het onderwijs op de WZ de afgelopen vier jaar te weinig meegegroeid met de eisen die leerlingen, maatschappij en overheid aan het onderwijs stellen. Het kwaliteitsonderzoek van februari 2016 gaf dit duidelijk aan. Het resultaat was voldoende, maar op een aantal punten is er verbetering nodig. Gesprekken met leerlingen, medewerkers en stakeholders onderstreepten dit.

Daarnaast zijn er belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen en onderwijskundige inzichten die ons uitdagen ons onderwijs opnieuw in te richten en te vernieuwen. Te denken valt aan initiatieven als onderwijs2032, maar ook gesprekken met onze leerlingen, medewerkers, ouders en andere stakeholders. Vanuit deze initiatieven en ontmoetingen hebben we een aantal thema's benoemd die ons onderwijs in de toekomst moeten kenmerken:

- Onderwijs is relevant. Door het opleiden van nieuwe volwassenen maken we de maatschappij van de toekomst.
- Onderwijs is dan ook meer dan kwalificatie. Binnen de school zal ook moeten worden ingezet op de maatschappelijke competenties en de ontwikkeling van een persoonlijke identiteit
- Onderwijs is flexibel en vraagt maatwerk. Dit vraagt organisatorische en inhoudelijke aanpassing van ons onderwijs.

De doelstellingen voor de komende vier jaar zullen dan ook enerzijds moeten bestaan uit het op orde brengen en borgen van de basiskwaliteit en anderzijds aan vernieuwing van het onderwijs waardoor het onderwijs van de WZ een belangrijke bijdrage kan blijven leveren aan de ontwikkeling van de leerlingen. De uitwerking van de twee doelstellingen vind u in dit plan.

In het eerste gedeelte van het plan (hoofdstuk 2 – hoofdstuk 6) worden de strategische speerpunten, doelstellingen en risico's beschreven.

Dit begint in hoofdstuk 2 met een beschrijving van de visie en missie van de WZ. Deze missie en visie geven de focus aan. In het derde hoofdstuk zoomen we in op de huidige stand van zaken. Hierbij kijken we zowel naar de interne factoren als de externe factoren. Dit is de

nulmeting voor ons plan. De strategische speerpunten zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt beschreven waar we over vier jaar willen staan en in hoofdstuk 6 de risico's.

In het tweede gedeelte (hoofdstuk 7 – hoofdstuk 8) wordt de aanpak beschreven. Het gaat hierbij slechts om de globale aanpak. Dit moet worden verwerkt in de sectorplannen, vakwerkplannen en specifieke plannen van aanpak.

Dit schoolplan zal de leidraad zijn voor de komende vier jaar. Zeker het combineren van het verbeteren/ borgen van de basiskwaliteit en de vernieuwing zal een grote uitdaging zijn voor de WZ en zal van iedere medewerker inzet zal vragen maar vanuit onze betrokkenheid en kundigheid zal het resultaat er zijn.

Jan van Heukelum

Strategie



2. MISSIE EN VISIE

CSG Willem de Zwijger is een school voor VMBO-T, HAVO en VWO in Schoonhoven met een regionale functie. Onze missie en visie vormen de basis van waaruit het onderwijs op de school vorm krijgt. De missie beschrijft ons bestaansrecht; in de visie geven we aan hoe we dit waarmaken.

Een missie is dus per definitie ‘tijdloos’. Toch hebben we ook bestaande missie opnieuw onder de loep genomen. We hebben daartoe gesprekken gevoerd met management en medewerkers, ouders, leerlingen, externe partijen. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar de externe (politieke) ontwikkelingen en visies op onderwijs. Dit heeft geleid tot een herformulering van de missie en een visie voor de komende jaren.

2.1. Missie

CSG Willem de Zwijger is een school waar wij leerlingen vanuit een christelijke identiteit leren actief betrokken te zijn bij hun eigen ontwikkeling, die van anderen en de omgeving zodat zij een volwaardige plek vinden in hun verdere loopbaan en de samenleving. Dit bereiken we in een veilige, passende en uitdagende schoolomgeving.

2.2. Visie

Hoe maken wij deze missie waar de komende jaren:

- Wij verbinden ons onderwijs met de samenleving. Dit betekent dat er in ons onderwijs een belangrijke rol is weggelegd voor de omgeving van de leerling, de omgeving van de school en de maatschappij.
- We zorgen er voor dat ons onderwijs aansluit op de basisscholen aan de ene kant en op het vervolgonderwijs (en werk) aan de andere kant.
- Ons onderwijs kenmerkt zich door flexibiliteit en maatwerk

3. STRATEGISCHE VERKENNING

Onderwijs is onderdeel van de kern van de samenleving. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben direct of indirect gevolgen voor het onderwijs. Het is dan ook van belang om zowel intern als extern een strategische verkenning uit te voeren. Bij de interne verkenning zijn leerlingen, ouders, docenten, management en andere externe partijen (bv. basisscholen) betrokken geweest. Met deze partijen zijn gesprekken geweest/workshops gehouden en de resultaten uit enquêtes zijn meegenomen in het resultaat.

3.1. Interne factoren

Hieronder zijn de belangrijkste resultaten in een sterkte-zwakte matrix weergegeven. Voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten en het gevolgde proces van de interne verkenning wordt verwezen naar de bijlagen.

Sterkten <ul style="list-style-type: none">• De resultaten zijn over het algemeen voldoende• De betrokkenheid van medewerkers is groot en de sfeer is vriendelijk en goed.• We bieden kansen aan leerlingen• De kleinschaligheid• De school heeft een gedegen uitstraling. De school heeft een reputatie van degelijkheid en betrouwbaarheid	Zwakten <ul style="list-style-type: none">• Communicatie• De werkdruk op school wordt als hoog ervaren• De klassen zijn te groot• Gebruik van magister• Er is niet altijd waardering• Er worden te weinig keuzes gemaakt en volgehouden• De samenhang in het aanbod is niet altijd duidelijk.• De moderne ontwikkelingen op vakgebied en onderwijs lopen niet altijd synchroon met de competentie ontwikkeling van docenten• Eilandjescultuur in de school
Kansen <ul style="list-style-type: none">• Kleine klassen inzetten• Naar buiten toe profileren als degelijke school• Elkaars talenten benutten• Meer uitdaging bieden aan leerlingen• De veilige en vriendelijke sfeer uitbouwen• De identiteit van de school	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none">• Steeds meer grote klassen door financiële kaders• Te veel werkdruk door opgelegde kaders of geen beleidskeuzes• Krimp in de regio• Geen gemeenschappelijke visie

In februari 2016 heeft er een kwaliteitsonderzoek plaats gevonden van uit de onderwijsinspectie. Het rapport gaf aan dat de kwaliteit van het onderwijs op de WZ voldoende is, maar dat er een groot aantal verbeterpunten zijn. Voor een uitgebreide beschrijving wordt verwezen naar het betreffende rapport. Samengevat ging het om:

- De opbrengsten van de Havo onvoldoende
- Het systematisch evalueren van de onderwijsresultaten en het proces onvoldoende
- Planmatige aanpak van het onderwijs en verbeteringen onvoldoende
- Samenhang van onderwijs en verbeteractiviteiten niet voldoende
- Kwaliteit van de lessen zeer wisselend en te weinig doelgericht
- Onvoldoende differentiatie
- Kwaliteitsborging onvoldoende

3.2. Externe factoren

Voor het in kaart brengen van de externe factoren is er overleg geweest met de al eerder genoemde groepen. Daarnaast is er gekeken naar beleidsstukken rondom demografische gegeven, onderwijskundige en politieke ontwikkelingen. Voor een lijst hiervan wordt verwezen naar de bijlagen.

<p>Demografisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het leerlingenaantal zal in onze regio afnemen 	<p>Technologisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • ICT wordt in het onderwijs intensiever ingezet • ICT krijgt een steeds belangrijkere plek in de maatschappij
<p>Onderwijs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is steeds meer aandacht voor maatwerk in het onderwijs, maar ook voor de pedagogische consequenties hiervan • In opdracht van de minister is er een grootschalig onderzoek geweest (onderwijs2032). De verwachting is dat dit de komende jaren tot veranderingen in het onderwijs gaat leiden. 	<p>Economisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken met voorafgaand en vervolgonderwijs wordt steeds belangrijker • Schollen krijgen steeds minder middelen • Samenwerking en afstemming wordt gestimuleerd
<p>Ecologisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steeds meer bedrijven en organisaties doen aan maatschappelijk ondernemen • Duurzaamheid in bouwen, inkoop en dergelijke wordt steeds belangrijker 	<p>Politiek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er ligt steeds meer druk op de leerbehoefte van de individuele leerling. Elke leerling moet zijn talent kunnen ontplooiën • De overheid wordt dominantier. Er worden meer zaken opgelegd en de verantwoordingseisen nemen toe

Kijkend naar de ontwikkelingen die op ons afkomen, moeten we de komende jaren een goede balans weten te vinden tussen drie belangrijke factoren:

- de organisatie en inhoud van ons onderwijs
- toenemende kwaliteitseisen vanuit de maatschappij en de overheid
- teruglopende financiële middelen.

De bovenstaande uitkomsten zijn meegenomen als input voor de volgende hoofdstukken.



4. STRATEGISCHE SPEERPUNTEN

CSG Willem de Zwijger wil vanuit de christelijke identiteit een stimulerende leeromgeving bieden waardoor en waarbinnen de leerling zich optimaal kan ontplooien tot een verantwoordelijke wereldburger. Dit betekent dat we ons moeten verbinden aan de maatschappij en de daarbij behorende waarden en normen (met name gevoed vanuit onze christelijke identiteit). Dit lukt ons alleen wanneer we ons richten op zowel de kwalificatie eisen die gelden voor het diploma als de identiteitsontwikkeling als de sociale ontwikkeling. Het borgen van deze visie in het onderwijsaanbod en de bijbehorende didactiek en pedagogiek is leidend de komende vier jaar.

Op de snel veranderende omgeving, de zwaardere externe eisen en de afnemende geldstroom hebben we weinig directe invloed. Op het onderwijs en de ondersteunende processen hebben we dat wél, binnen de grenzen van wet- en regelgeving uiteraard.

Om ons beleid uit te kunnen voeren moeten we onze basiskwaliteit verbeteren, het onderwijsproces innoveren en onze organisatie beter, flexibeler en efficiënter maken. Daarbij kiezen we voor zes onderling samenhangende speerpunten.

Speerpunt 1: Missie en visie zijn leidend voor onze activiteiten

Om kwaliteit te leveren binnen een beperkt budget is focus van groot belang. Dit betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden. Om het verband tussen de inhoudelijke, organisatorische en financiële beslissingen te borgen en daarmee de ontwikkeling in de goede richting te garanderen zullen deze gebaseerd moeten zijn op de visie en de daaruit voortvloeiende doelstellingen.

Speerpunt 2: Het vormgeven van de christelijke identiteit

De Willem de Zwijger is een christelijke school. Steeds minder mensen in onze maatschappij gaan echter naar de kerk en geloven op de traditionele manier. Ouders kiezen ook steeds minder op principiële gronden voor een christelijke school (landelijke trend). Daartegenover staat een toenemende behoefte aan waarden gestuurd onderwijs en authenticiteit. Een school moet ergens voor staan en zoveel mogelijk bij zichzelf blijven. Hoewel onze directe doelgroep dus kleiner lijkt te worden, denken wij met onze christelijke identiteit te voorzien in de behoefte aan authenticiteit en ethisch besef. We zien onze levensbeschouwelijke en onderwijskundige identiteit als leidend, als ons bestaansrecht. Het ontwikkelen en versterken van deze identiteit is de basis voor ons onderwijs, de samenwerking met anderen en de professionalisering van onze medewerkers. Wij vullen onze christelijke identiteit niet alleen levensbeschouwelijk in.

Het is een paraplu waaronder allerlei begrippen vallen: authenticiteit, maatschappelijke betrokkenheid, duurzaamheid, rentmeesterschap, acceptatie van jezelf en van anderen, en ontmoeting/gemeenschap.

Speerpunt 3: Onderwijskwaliteit zowel naar wettelijke als onze eigen maatstaven verhogen

Om er voor te zorgen dat we het beoogde maatwerk en de beoogde flexibiliteit kunnen leveren is het leveren van basiskwaliteit een minimale voorwaarde. Het is echter niet voldoende. Wil je maatwerk kunnen leveren en tegelijkertijd borgen dat de kwaliteit voor iedere leerling geborgd is, moet je kwaliteitssysteem daarop zijn ingesteld. Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat dit niet kan zonder gebruik te maken van moderne middelen (ICT) en een dekkend onderwijsconcept.

Speerpunt 4: Samenwerking uitbreiden met onderwijspartners, maatschappelijke partners en bedrijfsleven

CSG Willem de Zwijger staat als school niet op zich zelf. De school is niet alleen onderdeel van de onderwijsketen, maar is vanuit zijn doelstelling en zijn identiteit verbonden met de maatschappij. Deze samenwerking zal in de toekomst steeds belangrijker worden.

De komende jaren willen we strategischer omgaan met samenwerking. We willen inventariseren welke samenwerkingsverbanden bestaan, waar uitbreiding mogelijk is en welke partners strategisch interessant zijn om onze doelen te bereiken. We maken deze keuzes vanuit onze protestants-christelijke identiteit. De geprognostiseerde krimp in onze regio de komende 10 jaar (10-17%) is hierbij een extra stimulans.

Speerpunt 5: Medewerkers professionaliseren en toerusten

De kwaliteit van ons onderwijs hangt in hoge mate af van de kwaliteit van onze medewerkers. De combinatie van vernieuwing van het onderwijs en de toenemende kwaliteitseisen, maakt dat van docenten andere competenties worden verwacht. Ze moeten in staat zijn het onderwijs te vernieuwen (onder meer met behulp van ICT) en maatwerk te leveren. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers kennis delen en van elkaar leren.

Professionalisering zien wij in het kader van een leven lang leren. We willen dat mensen zich professionaliseren in lijn met onze identiteit, onderwijsontwikkeling en vakinhoudelijk.

Professionalisering is een belangrijk middel voor onderwijsinnovatie. Dat geldt ook voor personeelsplanning.

Speerpunt 6: Gezonde efficiënte bedrijfsvoering

CSG Willem de Zwijger is op dit moment een financieel gezonde school. Om te kunnen borgen dat dit ondanks een wellicht dalend leerlingenaantal ook in de toekomst zo blijft moet er proactief worden nagedacht om de bedrijfsvoering efficiënt en blijvend gezond in te richten.



5. OVER VIER JAAR

Om te kunnen bepalen in hoeverre we onze speerpunten bereiken, geven we aan waar we over vier jaar willen staan. Zoals al eerder aangegeven is er samenhang tussen de verschillende speerpunten. De onderwerpen komen daarom veelal voort of zijn ondersteunend aan meerdere speerpunten.

1. Identiteit, missie en visie zijn leidend

Onze identiteit, missie en visie zijn bij iedere medewerker bekend en medewerkers handelen hiernaar. De missie en de visie zijn zichtbaar in de inhoud (bv aanbod vakken) en organisatie (bv flexibiliteit) van het onderwijs en in de cultuur.

2. Uitgangspunten onderwijs WZ zijn beschreven en worden gebruikt

Er liggen didactische en pedagogische uitgangspunten voor het onderwijs vast, waarin maatwerk en flexibiliteit onderdelen zijn, evenals het voldoen aan kwalificatie-eisen, de ontwikkeling van de identiteit en de maatschappelijke competenties. Deze uitgangspunten zijn in het onderwijs zichtbaar.

3. De WZ kwaliteitsnormen zijn vastgesteld en het kwaliteitssysteem is ingericht en de WZ voldoet aan de normen

De WZ voldoet in alle aspecten aan de wettelijke normen (basiskwaliteit op orde). De kwaliteitsnormen van de overheid zijn voor onze school echter te beperkt. Ons onderwijs is ingericht rondom kwalificatie, voldoen aan de eisen die het vervolgonderwijs of werk stelt, maar ook rondom de ontwikkeling van de identiteit en de vaardigheden die nodig zijn om te functioneren in de maatschappij.

Didactisch maatwerk en pedagogische samenhang zijn hiervoor voorwaarden. Dit betekent dat onze kwaliteitsnormen en ons systeem dit moeten ondersteunen. Deze normen zijn vastgesteld, het systeem is ingericht. De WZ voldoet aan de gestelde normen.

4. Leeromgeving en leermiddelen ondersteunen onderwijsproces

Onderwijs wordt krachtiger wanneer het plaats vindt in een passende leeromgeving en met passende leermiddelen. Over 4 jaar is het voor ieder vak duidelijk wat de juiste leeromgeving is en welke leermiddelen daarbij van belang zijn. Voor de helft van de vakken is dit dan ook al gerealiseerd. Voor de andere vakken liggen er duidelijke plannen.

ICT en digitale leermiddelen zijn over vier jaar integraal ingezet binnen de school.

5. We hebben inzicht in met wie we samenwerken en waarom

Het onderwijs wordt krachtiger als we met anderen samenwerken. Dit kunnen andere scholen zijn maar ook, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties of onderzoeksinstituten. Over vier jaar hebben we geïnventariseerd met welke partners we samenwerken en waarom (stakeholderanalyse), en hebben we kansen gepakt op het gebied van strategische samenwerking.

6. We hebben bekwame en tevreden medewerkers

Een meerjarenpersoneelsplanning maakt inzichtelijk hoe de benodigde capaciteit aan medewerkers (kwantiteit en kwaliteit) zich verhoudt tot de beschikbare capaciteit. Zo wordt duidelijk welk beleid we nodig hebben om ook in de toekomst te beschikken over voldoende bekwame medewerkers. We willen dat dit over vier jaar een gestroomlijnd proces is.

Medewerkers hebben de competenties en vaardigheden om in de school te kunnen werken en goede resultaten te leveren. Elke medewerker heeft zicht op zijn ontwikkeling en werkt daar planmatig aan. Zij worden daarbij ondersteund en geholpen, ook door elkaar.

De medewerkers zijn tevreden over de werkdruk en er heerst een open klimaat om hierover te spreken.

7. Bedrijfsvoering is op orde

Er is sprake van efficiënte bedrijfsvoering ondersteunend aan de toekomstige situatie.



6. RISICO-INVENTARISATIE

Wat kan ons belemmeren in het bereiken van onze doelstellingen voor 2020? Met die factoren moeten wij rekening houden in ons beleid en ons handelen. Het onderstaande vormt een opsomming van de algemene risico's. In de hoofdstukken hierna worden de specifieke risico's beschreven per doel en resultaat. De opsomming is willekeurig en geeft geen indicatie van het belang van het risico.

Risico 1: wijzigingen in wet- en regelgeving

De overheid heeft veel invloed op de inrichting van het onderwijs doordat zij eisen stelt aan eindresultaten en randvoorwaarden. De huidige wet- en regelgeving maakt het voor scholen moeilijk om het onderwijs een eigen invulling te geven. Dat bemoeilijkt de onderwijsinnovatie. Het verleden heeft bovendien geleerd dat de overheid onvoorspelbaar kan zijn. Dit kan onze plannen doorkruisen.

Risico 2: verscherpt toezicht op school

Bij onvoldoende resultaten gecombineerd met onvoldoende processen kan de school onder verscherpt inspectietoezicht komen te staan. Dit betekent dat de focus van de school dan een tijdlang voornamelijk op kwaliteitsverbetering ligt. Het wordt dan lastig om voldoende tijd en aandacht te geven aan onderwijsinnovatie.

Risico 3: onvoldoende budget voor vernieuwing

Onderwijsvernieuwing wordt in de aanzet extra gefinancierd vanuit het weerstandsvermogen. Een calamiteit, onverwachte daling van het leerlingenaantal of slecht financieel management kan ertoe leiden dat er onvoldoende budget voor innovatie overblijft.

Risico 4: personeelsplanning is niet tijdig of onjuist

Strategische personeelsplanning wordt de komende jaren belangrijk. Lukt het ons niet om tijdig inzicht te krijgen in de kwantiteit en kwaliteit van onze medewerkers, dan kan dit betekenen dat we te veel geld besteden aan het in dienst houden van medewerkers die niet inzetbaar zijn.

Risico 5: werkdruk

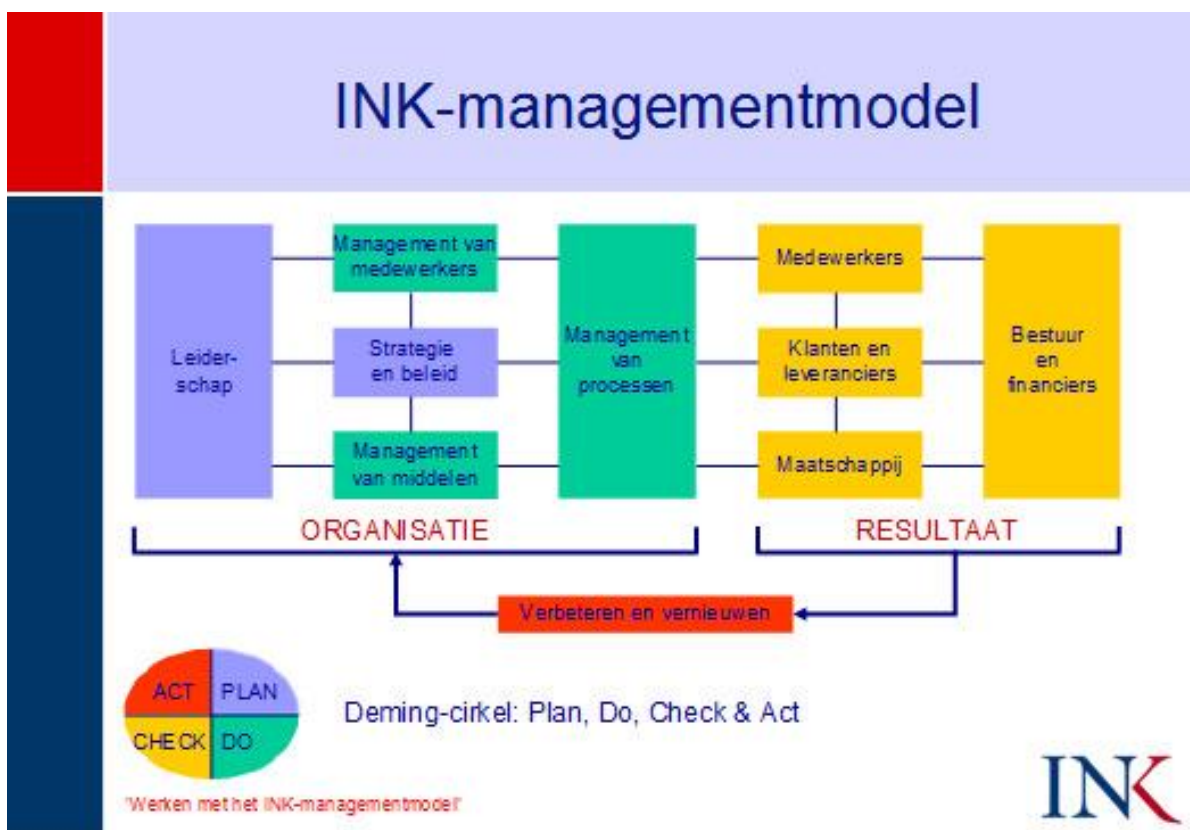
Bij de interne analyse kwam naar voren dat een aanzienlijk deel van de medewerkers werkdruk ervaart. Veranderingen/vernieuwingen brengen altijd het risico met zich mee dat de werkdruk toeneemt. Als we hier geen rekening mee houden leidt dit tot uitval van medewerkers.

Aanpak



7. Kwaliteitsmodel

Om te kunnen bepalen in hoeverre we onze strategische doelstellingen bereiken, geven we aan waar we over vier jaar willen staan. Om de samenhang te waarborgen, de voortgang en de resultaten te kunnen waarborgen maken we hierbij gebruik van een kwaliteitsmodel. We hebben hierbij gekozen voor het INK-model voor de ordening en samenhang en de Deming-cirkel om de voortgang en borging van de verbetering te faseren en te monitoren.



Er worden vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden onderscheiden en het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'. Deze zijn met elkaar in het schema in samenhang weergegeven. Ontwikkelingen in het ene gebied hebben consequenties en vragen actie in de andere gebieden.

1. Leiderschap

De manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Door het definiëren van de bestaansredenen en de unieke kracht van de organisatie. Met een visie op de toekomstige ontwikkelingen die in dialoog met de stakeholders wordt gevormd. Leidinggevend stemmen de interne organisatie hierop af en

zijn zichtbaar betrokken. Leiderschap is niet alleen een zaak voor de top, maar betreft alle leidinggevende niveaus.

2. Strategie en beleid

De manier waarop de organisatie haar missie en visie vertaalt naar de te behalen resultaten voor alle belanghebbenden. De concretisering in beleid, plannen en budgetten. De interne en externe oriëntatie die aan de strategie ten grondslag ligt. De manier van communiceren in en buiten de organisatie.

3. Management van medewerkers

De manier waarop de organisatie in het licht van de visie en de missie de kennis, kwaliteiten en energie van de medewerkers maximaal benut. Hen inspireert en in de gelegenheid stelt tot het maximaal ontwikkelen en benutten van hun competenties. De manier waarop medewerkers erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdragen aan verbetering en vernieuwing.

4. Management van middelen

De manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen die de realisatie van de strategie vergt, veilig, duurzaam en beschikbaar zijn. De manier waarop middelen worden aangewend om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij gaat het om geld, kennis en technologie, materialen en diensten. Van belang is ook de wijze van samenwerking met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.

5. Management van processen

De manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en -waar nodig- verbetert of vernieuwt. De effectiviteit voor interne en externe klanten is een belangrijke graadmeter voor succes. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Management van processen vraagt om evenwicht tussen enerzijds standaardisatie en regulering en anderzijds ruimte en handelingsvrijheid voor de professionele medewerker om in de praktijk adequaat te kunnen functioneren.

6. Klanten en partners

De waardering door partners, klanten en leveranciers waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor succesvol presteren van de organisatie. Partners zijn externe organisaties waarmee intens en/of langdurig wordt samengewerkt: dit kunnen leveranciers en/of afnemers zijn, soms in wisselende rollen.

Het is het nodig te weten hoe zij producten, dienstverlening en de samenwerking waarderen.

Wat is hun mening over de producten, de dienstverlening of de samenwerking? Heeft de organisatie inzicht in de redenen waarom men wel of niet van haar diensten gebruikt maakt? En wat mag de organisatie voor de toekomst van hen verwachten?

7. Medewerkers

In dit aandachtsgebied komt naar voren in hoeverre de organisatie toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers. Hoe denken zij over de organisatie? Wat vinden zij van de beloning, ontwikkeling, uitdaging, motivatie? Wordt dit gemeten en zijn er doelstellingen bepaald? En wordt er daadwerkelijk iets gedaan met de uitkomst van de meting?

8. Maatschappij

Elke organisatie levert niet alleen diensten aan (leden van) de maatschappij, maar maakt daar ook deel van uit. Het is daarom noodzakelijk dat de organisatie zich rekenschap geeft van haar medeverantwoordelijkheid voor de omgeving: het milieu, de maatschappij en de ontwikkelingen daarin. In dit aandachtsgebied wordt gevraagd wat de inspanningen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hebben opgeleverd.

9. Bestuur en financiers

De continuïteit van de organisatie wordt uiteindelijk bepaald door degenen die zeggenschap hebben over de organisatie. Dit zijn bestuur en financiers. Vanuit hun verantwoordelijkheid, visie en belangen geven zij richting en stellen zij financiën ter beschikking. Bestuur en financiers vormen zich een oordeel over de totale prestatie van de organisatie. De nadruk ligt daarbij op het behalen van de strategische doelstellingen, de marktpositie en (de voorspelbaarheid van) het rendement op het geïnvesteerd vermogen.

10. Verbeteren en vernieuwen

Verbeteren en vernieuwen is een continu proces. Net zoals het werken aan de conditie van de organisatie. Door veranderingen in de omgeving wordt voortdurend een beroep op het aanpassingsvermogen van de organisatie gedaan. Inspiratie en ideeën komen onder andere voort uit de metingen in de resultaatgebieden, maar ook uit de oriëntatie op externe ontwikkelingen en uw eigen leerervaringen.

De Deming-cirkel is te plaatsen over het INK-model maar zal ook in de uitvoering gebruikt worden om verbeteringen te plannen, uit te voeren en te evalueren.

8. Aansturing

Om er voor te zorgen dat de doelstellingen uit het schoolplan behaald worden zijn er een viertal zaken van groot belang:

- Structuur en beleggen verantwoordelijkheid
- Planmatige aanpak
- Communicatie/draagvlak
- Facilitering

Deze onderwerpen worden hieronder uitgewerkt.

8.1. Structuur en verantwoordelijkheid

Het heeft de voorkeur om de aansturing te beleggen in de bestaande structuur. Dit bevordert de efficiëntie en de samenhang. De stuurgroep voor dit traject bestaat uit het managementteam, bestaande uit de sectordirecteuren HAVO/VWO en VMBO-T/onderbouw, de directeur beheer en de rector. Voor het hele traject is het managementteam eindverantwoordelijk. Per strategische doelstelling is er één van de managementteamleden benoemd als verantwoordelijk. De verdeling is als volgt:

Doelstelling	Verantwoordelijk
1. Identiteit, missie en visie zijn leidend	Rector
2. Uitgangspunten onderwijs WZ zijn beschreven en worden gebruikt	Sectordirecteur HAVO/VWO Sectordirecteur VMBO-T/onderbouw
3. De WZ kwaliteitsnormen zijn vastgesteld en het kwaliteitssysteem is ingericht en de WZ voldoet aan de normen	Rector
4. Leeromgeving en leermiddelen ondersteunen onderwijsproces	Sectordirecteur HAVO/VWO Sectordirecteur VMBO-T/onderbouw
5. We hebben inzicht in met wie we samenwerken en waarom	Rector
6. We hebben bekwame en tevreden medewerkers	Directeur beheer
7. Bedrijfsvoering is op orde	Directeur beheer

Maandelijks wordt de voortgang besproken in het managementoverleg. Elk kwartaal is er een schriftelijke rapportage over de voortgang op basis van hoofdstuk 9.

Jaarlijks rapporteert de rector de voortgang aan het bestuur.

Er wordt een onderwijsgroep ingesteld, bestaande uit docenten om te klankborden/sparren over de ontwikkelingen

Per onderdeel wordt er bepaald wie er vanuit de organisatie betrokken/geïnformeerd/meewerkend moet zijn.

8.2. Planmatige aanpak

Per doelstelling wordt er een plan van aanpak geschreven door het verantwoordelijk MT-lid in samenspraak/afstemming met betrokken medewerkers. Dit plan van aanpak bevat de onderdelen die zijn afgesproken binnen de WZ. Het plan wordt ieder jaar geëvalueerd en zo nodig aangepast. De plannen zijn openbaar en toegankelijk voor alle medewerkers.

8.3. Communicatie/draagvlak

Het is van cruciaal belang dat er communicatie is over het schoolplan en de voortgang. De communicatie zal minimaal zijn:

Communicatiemiddel	Doelgroep	Onderwerp	Frequentie
Plenaire bijeenkomst	medewerkers	Status schoolplan en resultaten	Jaarlijks
Teamoverleggen	docenten	Status specifieke doelstellingen	nog nader te bepalen
Nieuwsbulletin	medewerkers	Belangrijke ontwikkelingen	ad hoc
Overleg KBG ouders	ouders	Status schoolplan en resultaten	jaarlijks
Overleg leerlingenraad	leerlingen	Status schoolplan en resultaten	jaarlijks
Overleg MR	MR-leden	Schoolplan en mogelijke implicaties	jaarlijks
Website	Medewerkers	Status, achtergrond, plannen, ontwikkelingen schoolplan	Continue

8.4. Facilitering

Per onderdeel zal er bekeken moeten worden of extra faciliteiten nodig zijn of dat dit uit de reguliere middelen moet worden bekostigd. Het managementteam in samenwerking met de controler zal hierin besluiten