

# **SCHOOLPLAN ISW 2009 – 2013**

**samenwerken  
aan  
actief en inspirerend leren**

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Missie.....</b>	<b>4</b>
2.1	Het statement .....	4
2.2	Korte uitwerking van het statement.....	4
2.3	Ambities.....	5
<b>3</b>	<b>Onderwijsconcept.....</b>	<b>6</b>
3.1	Verhoging kwaliteit en rendement.....	6
3.2	Zorg .....	6
3.3	Onderwijs en ICT.....	6
3.4	Ambities.....	7
<b>4</b>	<b>Sterktezwakte analyse.....</b>	<b>8</b>
4.1	Algemeen .....	8
4.2	Sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen.....	8
4.3	Kritische succesfactoren.....	8
<b>5</b>	<b>Positie van de school in de regio.....</b>	<b>9</b>
5.1	Maatschappelijke verantwoordelijkheid .....	9
5.2	Westland specifiek.....	9
5.3	Karakter en veiligheid .....	9
5.4	Ambities.....	10
<b>6</b>	<b>Organisatiestructuur en management.....</b>	<b>11</b>
6.1	Van richtlijnen naar kaders .....	11
6.2	Managementstructuur.....	11
6.3	Grotere betrokkenheid van de medewerkers.....	11
6.4	Ambities.....	11
<b>7</b>	<b>Kwaliteitszorg .....</b>	<b>13</b>
7.1	Meetbaar maken van de kwaliteit .....	13
7.2	Beleidscyclus .....	13
7.3	Verantwoordelijkheid nemen.....	13
7.4	Ambities.....	14
<b>8</b>	<b>Personeel .....</b>	<b>15</b>
8.1	Kaders van attractief personeelsbeleid.....	15
8.2	Werving.....	15
8.3	Andere inrichting van de organisatie.....	15
8.4	Mensen binden .....	15
8.5	Ambities.....	16
<b>9</b>	<b>Communicatie.....</b>	<b>17</b>
9.1	ISW een eigen gezicht.....	17
9.2	Interne communicatie.....	17
9.3	Externe communicatie .....	18
9.4	Ambities.....	19
<b>10</b>	<b>Middelen en keuzes .....</b>	<b>20</b>
10.1	Het financieel beleid.....	20
10.2	Financiën .....	20
10.3	Ambities .....	21
	<b>Bijlage 1 Zeven leerpsychologische kenmerken .....</b>	<b>22</b>
	<b>Bijlage 2 Lijst met afkortingen .....</b>	<b>23</b>

## Inleiding

Voor u ligt het Schoolplan van ISW, Interconfessionele Scholengroep Westland. Dit plan is een raamplan en is tot stand gekomen door vele gesprekken met en in teams, individuele medewerkers en de directie, tijdens studiedagen en bijeenkomsten die het afgelopen jaar plaatsgevonden hebben. Het is daarmee een plan geworden dat van ons allemaal is. En met ons allemaal wordt bedoeld: de medewerkers van ISW, de leerlingen en ouders, en het curatorium van ISW.

In dit plan is een aantal hoofdlijnen aangegeven voor het beleid van de komende vier jaar van ISW. Het is ook gebaseerd op bestaande gedeelde waarden zoals we die kennen op onze school.

De hoofdlijnen zijn in de afzonderlijke hoofdstukken beschreven en vormen een samenhangend geheel. Achter deze hoofdlijnen gaat een diversiteit aan uitwerkingen schuil. De missie en visie leggen weliswaar de hoofdlijnen en de richting vast, terwijl de uitvoering veelal plaatsvindt in het primaire proces, in de contacten tussen medewerkers van de school en de leerlingen, vaak in een leer- of begeleidingssituatie. In dat verband zijn de onderliggende locatieplannen van bijzonder belang en zijn dus veel meer van waarde dan "bijlage bij het schoolplan" doet vermoeden.

Het Schoolplan dient een leidraad en inspiratiebron te zijn voor medewerkers, leerlingen en ouders van de school. Met behoud van de eindverantwoordelijkheid, geeft de directie met dit plan ook nadrukkelijk vertrouwen aan de medewerkers op de locaties om invulling te geven aan het beleid op hoofdlijnen. Door middel van gesprekken zijn zij betrokken bij de beleidsontwikkeling. In teamverband worden de accenten gelegd en prioriteiten gesteld, binnen de kaders van dit Schoolplan. Op deze wijze wil ISW vormgeven aan het delen van de verantwoordelijkheden en op verantwoorde manier ruimte geven aan de professionele inbreng van medewerkers.

Dit Schoolplan is ook een plan waarop ouders, leerlingen en andere maatschappelijke partijen ISW kunnen aanspreken. In samenspraak met die partijen zal ISW de maatschappelijke vraag naar goed onderwijs kunnen beantwoorden en als een betrokken schoolorganisatie kunnen participeren in de opvoeding van jonge mensen op weg naar volwassenheid.

ISW vindt de maatschappelijke verantwoordelijkheid van groot belang en wil een actieve rol spelen voor:

- leerlingen en ouders
- instellingen en organisaties binnen en buiten het onderwijs.
- bedrijfsleven en sectororganisaties.

ISW is een school die midden in de samenleving staat en die vanuit een Christelijke overtuiging daarin wil participeren. De christelijke waarden en normen vormen de basis voor dit Schoolplan. De zorg voor de medemens staat centraal in dit plan.

Voor de extra geïnteresseerde lezer: er is ook een uitgebreidere uitwerking van dit Schoolplan beschikbaar. Die versie geeft meer achtergronden en details en motiveringen waarom keuzes gemaakt zijn, zoals ze gemaakt zijn. Ook bevat het uitgewerkte plan een groot aantal bijlagen.

Voor de beleidslijnen in de planperiode, is deze publieksversie het meest geschikt,

Naaldwijk, januari 2009

Cor van Dalen, Algemeen directeur

## 1 Missie

### 1.1 Het statement

*De Interconfessionele Scholengroep Westland (ISW) wil een **dynamische school** zijn met een open blik naar de wereld, met **degelijk en inspirerend onderwijs** en met **aandacht en respect** voor het **individuele kind** en diens ouders of verzorgers.*

*Met veel enthousiasme en betrokkenheid werken personeel, ouders en leerlingen aan een **veilig en vertrouwd leef- en werkklimaat**. Dit maakt ISW een aantrekkelijke school om samen te leren en samen te werken. ISW werkt vanuit een **christelijke grondslag** en staat open voor leerlingen van alle gezindten.*

***ISW biedt** onderwijs voor leerlingen van alle onderwijsniveaus.*

*Elke leerling en medewerker krijgt veel kansen zich op tal van terreinen optimaal te **ontplooiën**.*

### 1.2 Korte uitwerking van het statement

In de bovenstaande missie is verwoord in welke richting we ons als ISW willen ontwikkelen en wat voor school we met elkaar willen zijn. Wat betekent dit in de praktijk?

#### **Actief en met een open blik**

We willen een dynamische school zijn, met een open blik naar de wereld. We streven naar een zeer breed onderwijspakket en naar professionele begeleiding. Daarnaast willen we ook op religieus, cultureel, maatschappelijk en sportief gebied aan de weg timmeren. We houden onze ogen en oren open voor wat er om ons heen gebeurt, of dat nu dichtbij is, of verder weg, in binnen- of in buitenland.

Onze 'roots' zijn stevig verankerd in het Westland. We nemen actief deel aan de regionale samenleving.

#### **Degelijk en inspirerend onderwijs**

We willen kwalitatief goed onderwijs bieden. Als professionele organisatie zorgen wij ervoor dat een leerling kennis vergaart en vaardigheden en gedrag ontwikkelt waarmee hij goed in de maatschappij kan functioneren. Onze kwaliteit blijkt onder andere uit:

- de goede doorstroom binnen de onderwijssoorten
- de bovengemiddelde examenresultaten
- het grote aantal leerlingen dat met succes doorstroomt naar het vervolgonderwijs.

Goed onderwijs is in onze ogen ook uitdagend onderwijs. Onze medewerkers weten de leerlingen met enthousiasme te motiveren en te betrekken bij de lesprogramma's. Wisselende werkvormen en moderne didactische hulpmiddelen helpen daarbij, evenals ict-faciliteiten.

#### **Aandacht en respect voor het individuele kind en diens ouders**

We willen een vertrouwde omgeving bieden waarin aandacht is voor de individuele leerling. Ieder kind krijgt de ruimte en kan rekenen op een vriendelijke benadering en op persoonlijke aandacht, op een luisterend oor en een helpende hand. We houden rekening met ieders capaciteiten en bieden zonodig extra begeleiding.

Ouders of verzorgers betrekken we bij het leerproces van hun zoon of dochter. Hun mening én die van hun kind spelen een belangrijke rol. ISW heeft een kleinschalig karakter dankzij de verdeling over meerdere onderwijslocaties. Dat maakt aandacht voor én toezicht op elke leerling mogelijk.

#### **Veilig en vertrouwd leef- en werkklimaat**

We willen een school zijn waar het prettig werken en leren is, een school waar leerlingen én medewerkers zich thuis voelen, waar we elkaar kennen, helpen en rekening houden met elkaar.

We realiseren dat door:

- individuele aandacht en begeleiding te bieden
- alsmede aandacht te geven aan vorming op het gebied van gezondheid
- goede voorzieningen te bieden, zoals prettige gebouwen, goed uitgeruste lokalen, ict-faciliteiten, etc.

- een uitgekiend systeem te hanteren waarmee we elke leerling in de goede opleiding kunnen plaatsen
- vriendelijk en respectvol met elkaar om te gaan
- aandacht te besteden aan (christelijke) waarden en normen
- kleinschalige locaties te bieden, dicht bij huis
- attent te zijn op signalen die de veiligheid en geborgenheid in gevaar kunnen brengen
- goed persoonlijk contact te onderhouden met leerlingen, ouders en medewerkers

### **Christelijke grondslag**

Samen met ouders en verzorgers willen we op basis van christelijke waarden en normen werken aan de opvoeding van leerlingen. Zo kunnen zij uitgroeien tot zelfstandige volwassenen die omzien naar hun medemens en het milieu.

### **Optimale ontplooiingskansen**

We willen leerlingen en medewerkers alle kans bieden zich op tal van terreinen te ontplooiën.

Wat de leerlingen betreft denken we dan niet alleen aan een succesvolle 'schoolcarrière'. Goed functioneren in de maatschappij is minstens zo belangrijk. We besteden daarom ook aandacht aan de religieuze, culturele en maatschappelijke vorming van leerlingen. Iedere leerling komt bij ons in aanmerking voor begeleiding en op maat gesneden onderwijs.

Medewerkers vinden bij ons een uitdagende werkomgeving met vele ontplooiingsmogelijkheden: een omgeving met aandacht voor nieuwe vormen van onderwijs en voor samenwerking. Docenten werken aan hun eigen ontwikkeling en aan die van de school. Dat gebeurt in samenhang met hun omgeving: collega's, school en het Westland.

## **1.3 Ambities**

### **Wat willen we bereiken?**

- De komende vier jaren staat binnen de locaties de missie centraal.
- Deze missie vormt de grondslag voor de visie waarbinnen de diverse locaties hun doelstellingen formuleren.
- De missie wordt herkend, erkend en uitgevoerd.

### **Hoe gaan we dit doen?**

- In de PDCA cyclus worden de diverse uitgangspunten van de missie vertaald in een visie en concrete doelstellingen binnen de locaties.

### **Wanneer zijn we tevreden?**

- Over vier jaar is herkenbaar dat de missie zijn vertaalslag heeft gekregen en geleid heeft tot de genoemde ontwikkeling .

## 2 Onderwijsconcept

### 2.1 Verhoging kwaliteit en rendement

ISW is een school waar degelijk en inspirerend onderwijs centraal staat. Op basis van die verworvenheden wil ISW de kwaliteit verder uitbouwen door:

- profilering van de diverse locaties in de wijze waarop het onderwijs vorm gegeven wordt
- vergroten van het pedagogisch didactisch repertoire van medewerkers
- inzetten van ICT als hulpmiddel in het onderwijsleerproces
- in het onderwijs worden als leidraad opgenomen de begrippen “actief” en “samenwerken” .

ISW werkt met een onderwijsconcept dat gebaseerd is op zeven leerpsychologische en sociaalpsychologische uitgangspunten: *ambitie (passie), eigenaargevoel, beleving, zelfverantwoordelijkheid, keuzes maken, zelfwerkzaamheid (leren door doen), sociale ontmoetingsplaats.*

ISW wil leerlingen inspireren om zich te ontplooiën in een veilige omgeving: het verkennen van de eigen grenzen, fouten maken mag als je er maar van leert. Bovendien wil ISW bevorderen dat de leerlingen het beste uit zichzelf omhoog halen en respectvol met elkaar omgaan. ISW gebruikt om de leerlingen te inspireren naast de bestaande aanpak ook actief de buitenwereld (de Westlandse omgeving/ bedrijven en daarbuiten) en eigentijdse didactische middelen zoals ICT. ISW heeft de ambitie om tot de beste tien procent van de Nederlandse VO-scholen te behoren.

### 2.2 Zorg

Aandacht voor het welzijn van de leerling en medewerker als individu is van groot belang en staat centraal in het schoolbeleid. De zorg voor de leerling is als volgt ingericht:

1<sup>e</sup> lijn: docenten en mentoren, 2<sup>e</sup> lijn: zorgcoördinatoren en teamleiders, 3<sup>e</sup> lijn: externe instanties zoals maatschappelijk werk, Jeugdzorg, GGZ, leerplicht, Jos Rotterdam en andere instellingen.

De mentor is de spil van de zorg rond de leerling. Daarom staat kwaliteitsverbetering (of –verhoging) van diens taken centraal in het verder

uitbouwen van de zorg. ISW geeft vorm aan de “effectieve leerlingenbespreking”. In het Leerlingvolgsysteem (LVS) worden de leerlingen gemonitord. In het Zorgplan van ISW is aangegeven op welke wijze met de zorg omgegaan wordt.

### 2.3 Onderwijs en ICT

ISW zal de komende jaren ICT op een breed gebied gaan inzetten binnen de school. De infrastructuur wordt daarop voorbereid in 2008. We geven in samenhang aandacht aan de volgende gebieden.

- Digitale didactiek/gedigitaliseerde didactiek, en ELO (elektronische leeromgeving)
- LVS (leerlingvolgsysteem, één kind dossier/digitaal overdrachtdossier, portfolio)
- Professionalisering van medewerkers op het gebied van Onderwijs en ICT (digitaal bekwaamheidsdossier, DBD)

## 2.4 Ambities

### Wat willen we bereiken

- Streven naar excellentie door de in- en doorstroom te verbeteren met (tenminste) behoud van de examenresultaten op het huidige niveau 2006, 2007 en minimale tussentijdse uitstroom.
- De zorg aan leerlingen wordt uitgebreid met voorzieningen en d.m.v. samenwerking in de regio; concreet: het uitbouwen van de Reboundvoorziening met Op de Rails, het versterken van de zorg op locaties (mentoraat e.d.) en het vormgeven van Passend Onderwijs in de regio, waaronder de doorlopende leerlijn.
- ICT inzetten als belangrijk hulpmiddel bij het leerproces van de leerlingen (zie ook de zeven kenmerken in 3.1); hiermee hangt samen het vergroten van het didactisch repertoire
- Speciale aandacht voor het aspect "leren door doen".
- Versterken Bètaonderwijs

### Hoe gaan we dit doen?

- Jaarlijks worden de in- door- en uitstroomgegevens geanalyseerd. De verbeteracties worden in het locatieplan opgenomen.
  - Het advies van de basisschool en de capaciteitstesten (NIO,CITO) worden jaarlijks vergeleken met de in- door en uitstroomgegevens. Deze gegevens worden intern en met de basisscholen teruggekoppeld.
  - De tussentijdse uitstroom wordt jaarlijks per locatie geanalyseerd.
  - Op vakniveau worden de gemiddelde resultaten van de afgelopen jaren vergeleken met het landelijk. Met de percentielscore moet elk vak streven bij de eerste 10% te komen van het landelijke beeld
  - Het verschil tussen het SE en CE wordt waar nodig verlaagd naar maximaal 0,5, zowel naar boven als naar onder. Gemiddeld over 4 jaren heen mag per vak een afwijking van maximaal 0,2 te zien zijn. Om dat doel te bereiken zullen de vaksectie/betrokken docenten in overleg met het management komen met voorstellen ter verbetering.
- We houden leerlingenbesprekingen volgens het kwadrantmodel. Er wordt regionaal overleg gevoerd met partijen als GGD, politie, maatschappelijk werk e.d. Er wordt een op De rails voorziening opgericht in samenwerking met Lentiz onderwijsgroep. Er wordt actief

samengewerkt met alle scholen voor PO, VO, en de REC's in het kader van Passend Onderwijs ("geen kind het Westland uit").

- De school ontwikkelt mede een kinddossier/ digitaal overdrachtdossier.
- Er wordt een Elektronische Leeromgeving (ELO) voor ISW opgezet. Er worden bijeenkomsten georganiseerd waarin docenten en leerlingen kennis en ervaringen delen. De school zal gericht gaan investeren in smartboards. Er wordt gewerkt met portfolio's waarin het leerproces en de ontwikkeling van de leerling zelf centraal staan. Professionalisering van medewerkers op het gebied van Onderwijs en ICT zal o.a. gericht zijn op die ICT toepassingen die relevant zijn voor de individuele medewerker.
- Teamleiders en docenten werken (soms locatieoverstijgend) aan de versterking van de pedagogisch-didactische aanpak van de leerlingen.
- Versterken Bètaonderwijs ondermeer door contacten met bedrijfsleven, basisonderwijs en vervolgonderwijs.

### Wanneer zijn we tevreden?

- We zijn tevreden indien bovengenoemde acties daadwerkelijk leiden tot een verbetering van de in- door- en uitstroomgegevens.
- Wij zijn tevreden als we in de zorg voor leerlingen een adequate opvang hebben voor alle leerlingen binnen of buiten de regio. De kwaliteit van de effectieve leerlingenbesprekingen op basis van het LVS en het kwadrantmodel moet herkenbaar zijn bij 80% van de medewerkers en alle mentoren, teamleiders en zorgcoördinatoren binnen de school. De meerwaarde wordt door alle betrokkenen gededd.
- In 2012 vormt ICT in het onderwijs een onmisbaar onderdeel van het curriculum en het didactische repertoire van docenten. Alle betrokkenen kunnen daarbij aangeven wat voor hen de meerwaarde is van het gebruik van ICT in het onderwijs. In de helft van de gevallen vormt ICT een onderdeel van de lessen. Iedere medewerker is naar zijn eigen mening en die van zijn leidinggevende passend geschoold op ICT-gebied.

### 3 Sterktezwakte analyse

#### 3.1 Algemeen

De SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, en **T**hreats) is een veelvuldig gehanteerd analyse-instrument om snel en overzichtelijk de sterke en zwakte kanten in beeld te brengen. Als we die dynamische open school, zoals verwoord in de missie, willen zijn met aandacht en respect voor de individuele leerling die inspirerend en degelijk onderwijs verwacht, dan moeten we ons de volgende vragen stellen.

1. Waar zijn we als school goed in en op welke punten zijn verbeteringen mogelijk of noodzakelijk? Met andere woorden wat kunnen we, welke kwaliteiten hebben we in huis en welke kwaliteiten moeten we ontwikkelen om goed invulling te geven aan de missie/visie
2. Wat verlangt de omgeving van ons. Hoe kunnen we de ruimte die de omgeving ons biedt, zo goed mogelijk benutten

Om de uitkomsten van de sterktezwakte analyse daadwerkelijk om te kunnen zetten in acties worden deze geanalyseerd en vertaald naar *kritische succesfactoren*.

In de onderstaande paragraaf is een schematische weerslag van de analyse te vinden. Het betreft hier een beeld van ISW als geheel. Uiteraard zijn er ook locatie specifieke aspecten aan bod gekomen. Deze zullen vanzelfsprekend een plekje krijgen in de locatieplannen.

#### 3.2 Sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen

Sterkte	Zwakte
Goed geoutilleerde gebouwen Onderwijs dicht bij huis Breed onderwijs aanbod (Examen)resultaten Relatie met gemeente, bedrijven, toeleverende scholen, maatschappelijke organisaties, e.d. Zorgstructuur Financiële situatie Monopolypositie	Profilering locaties Interne gerichtheid Teamontwikkeling in de volle breedte Veranderbaarheid organisatie Modernisering onderwijs Ambtelijke, politieke cultuur

Kansen	Bedreigingen
Weinig concurrentie/veel ruimte voor initiatieven Ruimte voor beleid Economische situatie in het Westland Technologie Samenwerkingsbereidheid in de regio	Groeiend tekort aan personeel Monopolypositie maakt "lui" Toename van het aantal zorgtaken voor de school (maatschappelijke druk) Afname ouderparticipatie Politieke besluitvorming (willekeur) Steeds complexer wordende leerlingenproblematiek

#### 3.3 Kritische succesfactoren

Op basis van de bovenstaande inventarisatie (paragraaf 4.2) komen we tot de volgende kritische succesfactoren waaraan we de komende jaren extra aandacht zullen moeten besteden

- Meer gebruik maken van de omgeving bij het vormgeven van ons onderwijs
- Sterker profileren van de verschillende locaties en zorg dragen voor een meer marktgericht onderwijsaanbod.
- Proactief personeelsbeleid.
- Uitbreiding leerlingenzorg
- Werken in teams als functionele groepen.

## 4 Positie van de school in de regio

ISW wil een dynamische school zijn, met een open blik op de wereld. We nemen actief deel aan de samenleving en vervullen als grootste school binnen het Westland een specifieke rol binnen de regionale samenleving.

### 4.1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Het voortgezet onderwijs is een belangrijke speler in het maatschappelijke veld. De scholen worden bekostigd uit de publieke kas en steeds meer merkt het onderwijs dat de maatschappij veel van de sector verwacht. ISW zal daar een heldere positie moeten innemen.

ISW wil als publieke instelling extern verantwoording afleggen naar de overheid als financier en bewaker van de primaire kwaliteit, aan ouders en leerlingen die van onze diensten gebruik maken en de regionale samenleving (gemeentes en bedrijven). Dit krijgt gestalte in de vorm van een dialoog waarbij ISW openstaat voor opvattingen uit het maatschappelijke veld en deze benut voor het op eigentijdse wijze vorm geven aan haar primaire taak: het geven van goed, en degelijk onderwijs.

ISW hecht daarbij groot belang aan een brede vorming van leerlingen om hen voor te bereiden op het vervolgonderwijs maar zeker ook op hun toekomstig functioneren als maatschappelijk betrokken burger in de samenleving. Om die reden wil de school extra aandacht besteden aan de maatschappelijke stage en een actieve deelname aan samenwerkingsverbanden met bedrijven. Bovendien is Burgerschapsvorming structureel een belangrijk onderdeel van het curriculum.

### 4.2 Westland specifiek

Aangezien ISW sterke wortels heeft in het Westland, wil de school een actieve bijdrage leveren aan een goede toekomst van deze regio. Dit krijgt onder meer gestalte in samenwerking met de gemeente Westland als het gaat om opvoeden, veiligheid en gezondheid.

Daarnaast wordt ook samenwerking gezocht met het Westlandse bedrijfsleven. Nu al hebben de beroepsopleidingen sterke afspraken met

de sectoren in het bedrijfsleven. (o.a. convenanten, SOB Westland, enz.). Deze zullen worden uitgebreid en versterkt.

Tenslotte wil ISW in deze samenwerkingsvormen ook andere scholen betrekken. Het samenwerkingsverband VO waarin ook het Floracollege en de Daltonmavo participeren, wordt benut om de dialoog aan te gaan met het primair onderwijs en het speciaal basisonderwijs.

### 4.3 Karakter en veiligheid

Het beleid van ISW is erop gericht om locaties zodanig vorm te geven dat zij niet alleen kleinschalig zijn (nagenoeg alle maximaal 800 leerlingen) maar ook (geografisch) dichtbij de leerling worden gesitueerd. Deze combinatie is in beginsel een gunstige uitgangspositie voor de veiligheid op de scholen.

Vanuit dit vertrekpunt willen we werken aan een samenhangend en geformaliseerd veiligheidsbeleid. Ook het Westland krijgt te maken met de toenemende verharding van de samenleving met als duidelijke signalen: opkomend rechts extremisme, onverdraagzaamheid naar verschillende groepen binnen de Westlandse samenleving, e.d. De integratie van alle bewoners van Westland in de samenleving vormt de leidraad van ons handelen.

In het schooljaar 2009-2010 zal het nieuwe schoolgebouw op het Hoogeland gereed komen. Dit nieuwe gebouw komt te staan in de onmiddellijke nabijheid van enkele andere schoolgebouwen en biedt plaats aan ongeveer 1600 leerlingen waarvan circa 1200 afkomstig zijn van de Tiendweg en 400 leerlingen van de Chrysantenstraat. Deze opzet staat op gespannen voet met de uitgangspunten van kleinschaligheid en sociale veiligheid. Daarom zullen wij ervoor zorgen de kleinschaligheid en de sociale veiligheid op een andere wijze (organisatorisch en logistiek) te waarborgen.

#### 4.4 Ambities

##### Wat willen we bereiken?

Voor de komende jaren streeft ISW naar:

- Een actieve dialoog met de omgeving om de maatschappelijke vraag naar goed onderwijs te kunnen beantwoorden en als een betrokken schoolorganisatie te participeren in de opvoeding van jonge mensen op weg naar volwassenheid.
- het leveren van een waardevolle bijdrage aan de Westlandse gemeenschap door het zoeken van actieve samenwerking met overheidsinstellingen, bedrijfsleven en onderwijspartners.
- een beleid in samenhang met het Arbo-beleid gericht op het tot stand brengen van maximale fysieke en sociale veiligheid voor leerlingen en medewerkers binnen alle locaties.
- grotere aandacht voor de multiculturele samenleving en het uitvoeren van activiteiten gericht op de versterking van integratie van minderheidsgroepen in onze Westlandse samenleving

##### Hoe gaan we dit doen?

- Door het realiseren van maatschappelijke stages worden de verbindingen van de school met de omgeving aantoonbaar versterkt.
- Daarnaast zal het management zich in toenemende mate aansluiten bij relevante regionale overleggen die moeten leiden tot een sterkere verbinding met de omgeving in het Westland en relevante Westlandse partners voor de school.
- De locaties leggen verbindingen met allochtone leerlingen en initiëren projecten in dit kader. De multiculturele samenleving wordt een onderdeel van het onderwijsaanbod. Dit kan door relaties en verbindingen te leggen met allochtone leerlingen van scholen (ontmoetingen/ uitwisselingen) in de grote steden of door het organiseren van bijeenkomsten en debatten waarin dit thema aan de orde komt.

##### Wanneer zijn we tevreden?

- We zijn tevreden als de verbindingen die de school legt met de omgeving leidt tot een imago van ISW als een bij de omgeving betrokken school.

- Daarnaast zijn we tevreden als leerlingen gedurende hun schoolloopbaan aantoonbaar meer begrip krijgen voor de multiculturele samenleving waarin wij leven.
- Kleinschaligheid wordt gehandhaafd en leidt tot het gevoel van veiligheid (gerelateerd aan de school, het werk en de leeromgeving) bij alle leerlingen en medewerkers.

## 5 Organisatiestructuur en management

ISW heeft in 2004 gekozen voor de invoering van een nieuwe organisatiestructuur. Welke in 2009 is aangepast naar zijn huidige vorm, bestaande uit zeven locaties waarin verschillende onderwijssoorten zijn opgenomen: van praktijkonderwijs en vmbo (incl. lwoo) mavo, havo, vwo en gymnasium.

Vanuit deze nieuwe organisatiestructuur is een managementstructuur ontwikkeld die vanaf 1 augustus 2005 is ingevoerd. Een nieuw element in deze structuur vormen teams onder verantwoordelijkheid van teamleiders.

### 5.1 Van richtlijnen naar kaders

ISW zet de komende jaren in op een besturingsfilosofie die meer ruimte biedt voor initiatieven 'van onderop' en meer recht doet aan de diversiteit van de locaties. De nieuwe opzet moet de school ook in staat stellen adequaat in te spelen op veranderingen in de omgeving. In deze besturingsfilosofie wordt niet meer voorgeschreven *hoe* processen dienen te verlopen en *hoe* middelen moeten worden ingezet. In plaats daarvan wordt duidelijk en beredeneerd omschreven *wat* er moet worden bereikt. Door de grotere beleidsvrijheid voor locaties en teams neemt hun verantwoordingsplicht in gelijke mate toe.

Dit kaderstellend beleid biedt niet alleen ruimte, maar daagt medewerkers ook uit tot een actieve bijdrage aan de beleidsontwikkeling binnen ISW door te participeren in teams, secties of expertgroepen.

Door kaders te stellen in plaats van richtlijnen aan te geven neemt de noodzaak toe dat betrokkenen duidelijk afspraken maken over de prestaties die worden verwacht. Om die reden gaan managementcontracten binnen ISW een toenemende rol spelen.

Door deze nieuwe koers krijgen locaties een grotere beleidsruimte. Aangezien de medezeggenschap de zeggenschap volgt, leidt dit tot meer medezeggenschap op locaties. Deze medezeggenschap zal op het niveau van de locaties geformaliseerd moeten worden.

### 5.2 Managementstructuur

Tot voor kort was binnen ISW de managementstructuur relatief sterk gelaagd. Om tot een efficiënte beleidsuitvoering te komen zal het aantal managementlagen minder worden. Om doelmatigheid en duidelijkheid te waarborgen, geldt dat voor elk van deze managementlagen het uitgangspunt van integraal management de leidraad vormt.

Tot voor kort bood de organisatiestructuur uitsluitend plaats aan lijnfunctionarissen. De komende jaren zal het management versterkt worden met staffunctionarissen. Voor bureaucrativering moet echter gewaakt worden. De kwalitatieve verbetering moet in samenhang gerealiseerd worden met de kwantitatieve vermindering.

### 5.3 Grotere betrokkenheid van de medewerkers

In 2005 is binnen ISW gestart met teamvorming als middel om docenten dichter bij de zorg voor leerlingen te betrekken. De komst van de teamleider als direct leidinggevende aan het team is ook benut als instrument om de afstand tussen de medewerker en zijn direct leidinggevende te verkleinen. en om het integraal personeelsbeleid (IPB) mogelijk te maken

Dit ambitieniveau is onverkort van kracht. Versterking van de competenties van de teamleider als middenmanager is echter een noodzakelijke voorwaarde voor succes.

Daarnaast dienen wij te onderzoeken hoe wij de betrokkenheid van medewerkers, bijvoorbeeld met expertgroepen, kunnen vergroten.

### 5.4 Ambities

#### Wat willen we bereiken?

- de ontwikkeling van kaderstellend beleid dat medewerkers binnen de organisatie uitdaagt om een actieve bijdrage te leveren aan de beleidsontwikkeling binnen ISW;
- grotere bestuurlijke slagvaardigheid en duidelijkheid;
- een kwalitatieve versterking van de staf binnen de organisatie;
- verbetering van het integraal personeelsbeleid en coachend leiderschap;
- verdere ontwikkeling van de teamvorming en andere middelen om de participatie van medewerkers binnen de organisatie te vergroten.

**Hoe gaan we dit doen?**

- De laag van de algemene directie zal op termijn verdwijnen. Een 4 hoofdig directieraad met stafondersteuning zal als eenheid ISW gaan aansturen. Hierbij heeft de voorzitter van de directieraad de algehele verantwoordelijkheid. De locatiedirecteuren hebben de verantwoordelijkheid voor de locaties en samen met de voorzitter voor het algemene beleid binnen ISW.
- De teamvorming wordt zo vormgegeven dat medewerkers een actieve bijdrage leveren aan de school als geheel.

**Wanneer zijn we tevreden?**

- We zijn tevreden als er over 4 jaar een effectieve managementstructuur is met adequate stafondersteuning die niet leidt tot bureaucratie maar juist tot een slagvaardige en duidelijke aansturing. De medewerkers ervaren dit als zodanig.
- Alle medewerkers voelen zich samen meer eigenaar van hetgeen er gebeurt op locatie.
- Alle medewerkers zijn bereid een actieve bijdrage te leveren en te participeren in het mede vormgeven van datgene wat van belang is voor optimaal ontwikkelen van de leerling als mens in relatie tot zijn/haar capaciteiten.

## 6 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is de aandacht van alle medewerkers voor de kwaliteit van het onderwijs, en de daaraan gerelateerde processen, waarbij in het bijzonder de borging van de kwaliteit van belang is.

Binnen Lucas Onderwijs is afgesproken dat er vorm en inhoud aan de kwaliteitszorg wordt gegeven met het INK-managementmodel, waarbinnen de PDCA-cyclus wordt gehanteerd.

Om de kwaliteitszorg expliciet te maken, worden instrumenten gebruikt waarbij ISW-breed is afgesproken dat voor de algemene brede evaluatie gebruik wordt gemaakt van de "Kwaliteitsmeter" van "Van Beekveld & Terpstra" en van collegiale visitatie.

Een nadere invulling van kwaliteitszorg wordt ook verkregen door het afleggen van verantwoording.

In de directieraad zijn afspraken gemaakt over het schrijven van een jaarverslag en het werken met projectplannen. Ook is er steeds meer aandacht voor het vastleggen van processen in procedures.

### 6.1 Meetbaar maken van de kwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs wordt onder andere meetbaar gemaakt door middel van evaluaties, die binnen een cyclus van 4 jaar plaatsvinden.

- Op iedere locatie wordt een tevredenheidsonderzoek afgenomen bij ouders, leerlingen en medewerkers.
- Rapportages van de inspectie over de school (Proportioneel toezicht).
- Een collegiale visitatie in het kader van het kwaliteitstraject Lucas-CVO Rotterdam.

In het kader van de persoonlijke ontwikkeltrajecten houdt elk personeelslid zijn eigen portfolio bij.

Tenslotte is er binnen ISW steeds meer aandacht voor kengetallen met als doel managementinformatie te genereren.

### 6.2 Beleidscyclus

Het professioneel toepassen van de beleidscyclus bij ISW is door de teamvorming binnen bepaalde locaties achterop geraakt. Binnen ISW zal de komende jaren de aandacht liggen op de planvorming en de

verantwoording van de resultaten. Binnen de plannen zullen de doelen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) geformuleerd worden en zullen de doelstellingen in de plannen ook bijgesteld worden naar aanleiding van evaluaties. Er zal gestuurd worden op resultaten binnen de afgesproken kaders. Ten slotte zal de beleidscyclus, binnen ISW, meer expliciet gemaakt worden

### 6.3 Verantwoordelijkheid nemen

Bij het lager neerleggen van verantwoordelijkheid in de organisatie hoort ook het afleggen van verantwoording. Het afleggen van verantwoording past in de beleidscyclus en vindt plaats aan de omgeving (horizontale verantwoording) en aan de leiding (verticale verantwoording). In de komende jaren zal meer expliciet aandacht gegeven worden aan dit thema door het toepassen van instrumenten zoals het managementcontract. Ook zullen teams verantwoording gaan afleggen over de (ontwikkel)activiteiten van het team.

## 6.4 Ambities

### Wat willen we bereiken?

- Meer aandacht voor de beleidsvorming in alle lagen van de organisatie.
- Kennis vergaren en systematisch in kaart brengen van kengetallen, zodat hierop beleid gemaakt en/of aangepast kan worden. Meer aandacht voor planning en verantwoording van activiteiten.
- Meer verantwoordelijkheden dieper in de organisatie neerleggen en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie verduidelijken.
- Invoeren digitaal bekwaamheidsdossier om verantwoording af te kunnen leggen over de ontwikkeling van medewerkers en teams.

### Hoe gaan we dit doen?

- Jaarlijks worden door een centraal afgesproken format (contract) de doelen (smart) en activiteiten vastgelegd.
- Op alle lagen van de organisatie vormt dit contract onderdeel van de PDCA cyclus. De contracten lopen van individueel niveau, teams, locatie naar ISW niveau.
- Op alle niveaus worden de doelen en activiteiten geformuleerd. Deze doelen zijn medio juni van elk jaar vastgesteld.
- Centraal worden indicatoren centraal vastgesteld. Deze vormen een jaarlijks onderdeel van de PDCA cyclus. Te denken valt hierbij aan de SE en CE cijfers, IDU gegevens, verzuimpercentages, onderwijstijd, het aantal gesprekken dat gevoerd wordt in het kader van de gesprekkencyclus, budgettaire doelstellingen.
- Managementrapportages op het gebied van personeel en financiën zijn uitgangspunt voor tussentijdse en evaluatieve gesprekken.
- De gesprekken in het kader van IPB vormen een onderdeel van het kwaliteitsbeleid.
- Iedere vier jaar wordt de kwaliteitsmeter van Van Beekveld en Terpstra gebruikt om te monitoren of de verbeteringen ook daadwerkelijk gehaald zijn.
- In het eerste jaar worden de indicatoren vastgesteld.

### Wanneer zijn we tevreden?

- In de planperiode wordt driemaal een volledige PDCA cyclus met indicatoren en contracten op een systematische wijze doorlopen in alle lagen. Het gaat om elk individu (volgens de afspraken m.b.t. de gesprekkencyclus), de teams, de locatiedirectie, de directieraad.
- Alle medewerkers gebruiken een digitaal bekwaamheidsdossier en kunnen ermee werken.

## 7 Personeel

### 7.1 Kaders van attractief personeelsbeleid

Onderwijs is mensenwerk. Om zijn ambities zoals verwoord in de missie waar te maken zal ISW moeten beschikken over goed gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Vergrijzing, tekorten in belangrijke vakgebieden en de veranderende verwachtingen die mensen koesteren t.a.v. hun werk, maken het lastig om goede mensen te vinden en te behouden. ISW wil om het tij te keren inzetten op attractief personeelsbeleid, dat bestaat uit drie sporen: actieve werving, een andere inrichting van de organisatie en het actief binden van medewerkers. Beleid en acties vinden plaats op het niveau van Lucas Onderwijs, ISW als geheel en op locaties.

### 7.2 Werving

ISW wil zich bij de werving richten op zowel de materiële als de immateriële arbeidsvoorwaarden. In ieder geval zullen de LD-functies ruim beschikbaar gesteld worden voor docenten met een eerstegraads opleiding en werkgebied (cf. Actieplan Leerkracht). Bij de immateriële arbeidsvoorwaarden gaat het om de mogelijkheden voor medewerkers zich optimaal te ontplooiën, het vormgeven van kleinschaligheid en een gemoedelijke werksfeer die gekenmerkt wordt door een prettige omgang tussen docenten en leerlingen. Bij het werven zal ISW zich niet alleen richten op afgestudeerden van de lerarenopleiding, maar ook op de nog studerende. Door de ontwikkeling van een bovenformatieve pool kan ISW zich daarnaast onderscheiden voor zij-instromers, die de derde specifieke categorie vormen.

### 7.3 Andere inrichting van de organisatie

Bij een blijvend tekort aan kwalitatief goede docenten, kan een deel van de oplossing gezocht worden in het anders inrichten van de organisatie. Dat kan door de mogelijkheden van horizontale en verticale differentiatie uit te buiten. Bij het eerste wordt gedacht aan het vervullen van andere dan lestaak door speciaal opgeleide professionals. Te denken valt aan zorg, organisatie, LOB, personeelswerk en PR. Ook kunnen routineuze onderdelen van het werk van docenten door een minder hoog opgeleide professional gedaan worden. In het verlengde hiervan ligt teamteaching,

waar naast een bevoegde docent ook minder zwaar opgeleide medewerkers zijn betrokken.

ISW wil in het personeelsbeleid meer recht doen aan verschillen.

*Individuele* personeelsleden verzoeken de schoolleiding voor specifieke behoeften ruimte te maken binnen de organisatie. Het ruimte bieden aan verschillen stelt hoge eisen aan de organisatie en de cultuur van de school.

### 7.4 Mensen binden

De komende jaren zullen veel nieuwe medewerkers aangetrokken moeten worden. De nieuwkomers moeten zich echt welkom voelen. ISW als geheel en de locaties in het bijzonder moeten voelen als een warm bad. De professional heeft ruimte nodig voor eigen keuzes en beslissingen (zie de zeven kenmerken in hoofdstuk onderwijs). ISW wil de *regelcapaciteit* van medewerkers vergroten uitgaande van het vertrouwen in de hun capaciteit om zelf zaken aan te pakken en te beslissen, binnen duidelijk omschreven kaders en conform vooraf afgesproken spelregels. Een van de manieren waarop vergroting van de regelcapaciteit gestalte zal krijgen, is door het werken in teams. Naast de formele gesprekscyclus zal extra aandacht gegeven worden aan regelmatig werkoverleg tussen medewerkers en de direct leidinggevenden. Medewerkers zullen gestimuleerd worden om verder te studeren. Er worden trajecten gestart waarbij medewerkers aangeboden wordt om actief op zoek te gaan naar andere functies en taken binnen de organisatie.

Aan oudere docenten zal specifiek aandacht gegeven worden. Gedacht wordt aan trajecten waarbij deze groep uitsluitend les hoeft te geven, of om in bepaalde blokken van het jaar te werken (dit geldt ook voor de al gepensioneerde docent die bereid is om zijn ervaring nog in te zetten).

## 7.5 Ambities

### Wat willen we bereiken?

- Een actief wervingsbeleid dat zich richt op uiteenlopende doelgroepen waarbij duidelijk zal worden gemaakt op welke punten de instelling iets extra's heeft te bieden en zich van andere scholen onderscheidt (unique selling point).
- Het meer gebruikmaken van horizontale en verticale differentiatie zodat ook een beroep gedaan kan worden op andere professionals voor werkzaamheden binnen school dan alleen docenten.
- Het aanpassen van de vigerende regelgeving en de ontwikkeling van nieuw instrumentarium om medewerkers langdurig aan de instelling te binden.

### Hoe gaan we dit doen?

- We versterken het wervingsbeleid in de uitingen en de uitstraling van ISW. De samenwerking met universiteit en Hogeschool wordt versterkt op het gebied van opleiden.
- Er wordt een actief waarderings- en beloningsbeleid opgezet.
- De opvang van nieuwe collega's binnen ISW wordt versterkt.
- Er komt een voorziening voor kinderopvang voor medewerkers van ISW
- We werken aan een systeem om docenten meer en beter te ontlasten en te kunnen inzetten op hun primaire taak (lesgeven en de directe ondersteuning van de leerlingen).

### Wanneer zijn we tevreden?

- De Unique selling points van ISW zijn bekend bij potentiële werknemers en bij het eigen personeel.
- Er is een nieuw instrumentarium aanwezig om medewerkers langdurig te binden en het is bekend bij de medewerkers
- Binnen ISW zijn diverse functies toegevoegd aan het functiebouwhuis teneinde de docent de ruimte te geven zich te kunnen bezighouden met kerntaken van de docent. De kerntaken staan in de competenties behorende bij de diverse functies en inschalingniveau beschreven.
- We hebben een geaccepteerd systeem van (individuele) waardering en beloning.

## 8 Communicatie

### 8.1 ISW een eigen gezicht

In dit hoofdstuk staat communicatie centraal. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de *interne* communicatie. Het gaat hierbij om meer dan alleen het uitwisselen van informatie. Communicatie heeft ook te maken met gedrag. Welk gedrag verwachten we van elkaar en hoe gaan we feitelijk met elkaar om? Daarnaast is er ook de *externe* communicatie. Het betreft hierbij de wijze waarop we in gesprek gaan met de omgeving van onze school. Wie communiceert wat aan wie, wanneer, met welk doel en op welke wijze.

### 8.2 Interne communicatie

In de missie is omschreven dat ISW een school wil zijn waar personeel, ouders en leerlingen werken aan een veilig en vertrouwd leef- en werkklimaat. Elke leerling en medewerker krijgt veel kansen zich op tal van terreinen optimaal te ontplooiën. Om dit te realiseren is het noodzakelijk dat wij op *constructieve* wijze met elkaar omgaan. Voor de interne communicatie hanteren we daarom de volgende uitgangspunten.

#### Elkaar aanspreken op gedrag

Een open dialoog tussen medewerkers draagt bij tot onderling begrip en een beter functioneren van de organisatie. Binnen de school willen we hier de komende jaren hard aan gaan werken.

#### Denken in oplossingen

ISW streeft naar een cultuur van communiceren waarbij we met elkaar zoeken naar oplossingen. Om die reden verwachten we van alle medewerkers dat zij een actieve bijdrage leveren aan het mee denken over het verbeteren van de organisatie en het oplossen van problemen die zich voordoen.

#### Leren door reflectie/reflectief vermogen

ISW wil dat medewerkers in de dagelijkse omgang met elkaar kunnen reflecteren en hiervan willen leren. Uiteindelijk moet dit ertoe leiden dat zij elkaar als vanzelfsprekend aanspreken op wat ze kunnen en elkaar raadplegen wanneer zij iets niet kunnen. De erkenning van tekortkomingen

is geen teken van zwakte, maar een mogelijkheid om te groeien. Het leren van elkaars expertise maakt medewerkers in een organisatie sterker. ISW wil het delen van expertise dan ook stimuleren en ondersteunen.

#### Interactief beleid

ISW hecht belang aan grotere betrokkenheid van medewerkers bij het beleid. Door medewerkers vroegtijdig bij de beleidsvorming te betrekken neemt de bereidheid het beleid daadwerkelijk uit te voeren toe. Vervolgens neemt de betrokkenheid bij de kwaliteit van de resultaten toe. Binnen ISW willen we daarom steeds vaker gaan werken met expertgroepen inzake onderwerpen die ertoe doen. Hierbij speelt hiërarchie een ondergeschikte rol. ISW wil mobiliseren op kwaliteit en affiniteit. Dit voornemen leidt ertoe dat de beleidsontwikkeling niet start met een blauwdruk, maar veeleer met een globale aanduiding van de beleidsrichting die wij willen inslaan. Pas dan kunnen we gezamenlijk komen tot beleidsrijke voorstellen die bedoeld zijn om de goede dingen te doen en de dingen goed te doen in de organisatie.

#### Transparantie

Aan transparantie zitten verschillende aspecten. Duidelijk moet zijn wie of welke groepen bezig zijn met wat. Ook moet helder zijn binnen welke kaders het besluitvormingsproces verloopt. Tenslotte zullen de genomen besluiten voor iedereen herkenbaar moeten zijn. Een hulpmiddel daarbij zijn de 5W's van de communicatie

- *wat* willen we communiceren
- voor *wie* is het bedoeld
- *waar* zetten we deze informatie neer
- *waarom* willen we dit communiceren
- *wanneer* gaan we communiceren.

De medezeggenschap, geregeld door de WMS, speelt hierbij uiteraard een belangrijke rol. De komende jaren zal in het kader van de decentralisatie meer en meer helder moeten worden welke rol de locatieraden in dit geheel krijgen. ISW zal de komende jaren stimuleren de beslissingsbevoegdheid op een zo laag mogelijk niveau te krijgen, opdat effectief beslissingen genomen kunnen worden. Hierdoor wordt het mogelijk met diegenen te communiceren die ook daadwerkelijk betrokken zijn bij de voorstellen.

### 8.3 Externe communicatie

#### *Informereren en in gesprek gaan*

De externe communicatie van ISW heeft twee functies. In de eerste plaats een *informatieve* functie. Door regelmatig over ons onderwijs te communiceren hopen we zichtbaar te kunnen maken hoe degelijk en inspirerend ons onderwijs is. Dit is alleen mogelijk door onze *medewerkers* en *leerlingen* in beeld te brengen. Zij zijn degenen om wie het gaat en zij dienen dan ook centraal te staan in de externe communicatie. Regelmatige communiceren via internet, (digitale) nieuwsbrieven en (digitale) schoolkranten over de (onderwijskundige) activiteiten van ISW, kan onze inspirerende schoolcultuur een gezicht geven.

De externe communicatie heeft ook een tweede functie. Hiermee kunnen we *in gesprek gaan* met de omgeving en ons *verantwoorden* omtrent de wijze waarop wij opereren. Een belangrijke doelgroep daarbij zijn ouders en verzorgers. ISW wil hen uitdrukkelijk betrekken we bij het leerproces van hun zoon of dochter. Om dit in onze communicatie tot uiting te brengen is het van belang regelmatig te communiceren over de gang van zaken op school. Dit gebeurt nu al door ouders en leerlingen bijvoorbeeld uit te nodigen voor individuele gesprekken en voor voorlichtingsbijeenkomsten. ISW wil ook via het internet (24 uur per dag) gegevens zoals cijfers en, absentieïsme van de leerling zichtbaar maken voor ouders en voor de leerlingen zelf. Door te investeren in ICT wil ISW de drempels tot belangrijke informatie verlagen en hoopt ISW de betrokkenheid van ouders en leerlingen te vergroten. Het gebruik van moderne communicatiemiddelen kent ook gevaren zoals internetpesten, ongewenst surfgedrag, gevaren van de webcam en hackers-gedrag. ISW wil nadrukkelijk medewerkers, leerlingen en ouders begeleiden in het op een juiste wijze gebruik maken van deze communicatiemiddelen. Hierdoor wil ISW een bijdrage leveren aan een veilig leef- en werkklimaat.

Een andere belangrijke communicatiepartner vormen de basisscholen. ISW wil meer met deze scholen samenwerken om aanbod en vraag op elkaar af te stemmen en om van gedachten te wisselen over belangrijke thema's, zoals onderwijskundige zaken; de warme overdracht, doorlopende zorg voor leerlingen, invoering Mavo-Havoklas e.d.

#### *Relatie tussen centrale en decentrale externe communicatie*

ISW wil in het kader van de decentralisatie en de verschillen die er zijn tussen locaties dat locaties een eigen gezicht krijgen binnen het Westland. Het is van groot belang dat we recht doen aan verschillen binnen de kaders van ISW. Dit betekent dat transparantie op het gebied van de onderlinge positionering en profilering van locaties binnen het ISW en de afstemming tussen die locaties een noodzakelijke voorwaarde is voor een afgewogen aanbod binnen de regio. De diverse positioneringen van locaties moeten goed op elkaar aansluiten. In onze communicatie hierover is een *samenhangend geheel* en *helderheid* naar de diverse doelgroepen van groot belang voor de komende jaren.

## 8.4 Ambities

### Wat willen we bereiken?

- *In het kader van zijn communicatiebeleid streeft ISW de komende jaren naar de ontwikkeling van gedragsvormen binnen de interne communicatie die passen bij het beeld van de 'lerende organisatie' dat de school heeft;*
- *de optimalisering van de betrokkenheid van medewerkers bij de totstandkoming van beleid;*
- *het verschaffen van deugdelijke en inspirerende informatie aan externe partners omtrent het onderwijs dat binnen ISW wordt verzorgd;*
- *een verdere verbetering van het onderwijs door het intensiveren van de dialoog met ouders en basisscholen.*

### Hoe gaan we dit doen?

- *Op alle niveaus van de organisatie zullen we elkaar aanspreken op basis van de afgesproken interne communicatieregels. Het management zal hier in eerste instantie een voortrekkersrol in moeten vervullen. Dit betekent dat de interne communicatieregels bij hen bekend zijn en zij conform deze regels communiceren naar medewerkers in de organisatie op alle niveaus.*
- *Medewerkers worden individueel of in teamverband bij beleidsvorming betrokken teneinde een gedragen beleid te realiseren. Ieder is betrokken bij besluiten die hen zelf aangaan. Dit betekent niet dat iedereen betrokken moet zijn geweest bij alle besluiten. Dit laat onverlet de regelgeving conform de Wet Medezeggenschap (WMS).*
- *In het kader van de externe communicatie is een duidelijke centrale aanpak beschreven en voor iedereen helder (PR-beleid centraal). De externe communicatie zal overeen komen met hetgeen in de missie verwoord is.*

### Wanneer zijn we tevreden?

- *We zijn tevreden als de interne communicatieafspraken daadwerkelijk herkend worden door de medewerkers.*
- *Externen herkennen zich in het beeld van ISW dat we willen uitstralen en kunnen waarmaken.*
- *Negentig procent van de medewerkers voelt zich betrokken bij beleid en besluiten die hen zelf aangaan.*

## 9 Middelen en keuzes

### 9.1 Het financieel beleid

De Lucas-kaders vormen voor ISW de basis voor de inrichting van het beheer, de begroting en de formatieplanning. De beleidskeuzes worden jaarlijks vastgelegd in de begroting, waarin tevens aandacht wordt besteed aan het langetermijnbeleid door een prognose voor 5 jaar op te nemen. Gezien de opgebouwde reserves in het verleden (nog niet bestede bestemmingsgelden) wordt gedurende de eerste jaren een extra budget ingezet t.b.v. onderwijskundige projecten. Deze projecten zijn deels locatie-gebonden en hebben deels een ISW-brede pilot-functie.

ISW onderkent het belang van ICT voor de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie en zal de komende jaren daar extra op investeren (voorzieningen zoals Smartboard, ELO, LVS, alsmede op het uitbesteden van installeren en onderhoud van de hardware en de software (outsourcen).

Attractief personeelsbeleid zal ook de nodige investeringen vragen. De middelen vanuit het rijk (Actieplan Leerkracht) zullen optimaal benut worden voor een maximaal rendement. Ook kan een verschuiving optreden van de functie van docent naar een andere functie (horizontale en verticale differentiatie).

In het herontwerp van Lucas Onderwijs is erin voorzien dat een aantal diensten op het gebied van facilitair beheer, inkoop en dienstverlening meer centraal wordt geregeld, dit om door schaalvergroting financieel voordeel te behalen. ISW stelt zich ten doel de extra kosten die hiermee gemoeid zijn, terug te verdienen. Hiertoe zal jaarlijks een overzicht van de behaalde resultaten opgesteld worden.

### 9.2 Financiën

Voor ISW gelden, in het verlengde van de beleidskaders, de volgende uitgangspunten:

- De reguliere personele inkomsten worden volledig ingezet voor personeel, waarbij stijging of daling van het aantal leerlingen in de prognose wordt meegenomen.

- De samenstelling van het management is ISW-breed gebaseerd op een functiebouwwerk. Per locatie is binnen kaders ruimte voor specifieke aanpassingen.
- De toedeling van het OOP vindt plaats op basis van een functiebouwwerk. Per locatie is binnen kaders ruimte voor specifieke aanpassingen.
- De reguliere materiële inkomsten worden, na aftrek voor de centraal te maken kosten, volledig toegewezen aan de locaties op basis van de daar aanwezige leerlingen. Binnen elke locatie is er een budgethouder die verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van de deelbegroting. De deelbegrotingen dienen over meerdere jaren sluitend te zijn.
- Extra personele en materiële inkomsten worden aan de locaties toebedeeld op basis van projectgelden. Over de verkregen middelen wordt verantwoording afgelegd.
- Er wordt bij de budgetverdeling aandacht gegeven aan de specifieke situatie binnen de afzonderlijke locaties.

### 9.3 Ambities

#### **Wat willen we bereiken?**

- *We willen de middelen optimaal gebruiken en goed kunnen sturen op de inzet ervan ("scherper aan de wind varen").*
- *We willen meer transparantie over de wijze waarop het geld ingezet wordt.*

#### **Hoe gaan we dit doen?**

- *Het op korte termijn ontwikkelen en in gebruik nemen van een toedelingmodel in geld met betrekking tot de formatie; voorwaarden: een sluitende begroting, voldoende stuurinstrumenten en het afleggen van verantwoording over de gemaakte keuzes.*
- *Het ontwikkelen van een toedelingmodel voor de leermiddelen*
- *Het optimaliseren van centraal budget voor centrale diensten op Lucas- en ISW niveau, waarbij de hogere kosten ruim gecompenseerd worden door minder uitgaven; voor een goed inzicht wordt een jaarlijks overzicht opgesteld.*
- *Verfijning van het toedelingmodel waarbij op elk niveau (locatie en team) een eigen verantwoordelijkheid gelegd wordt over de inzet van het budget.*
- *Gezien de groter wordende verantwoordelijkheid op financieel gebied, zal de controllerfunctie ingesteld worden binnen ISW.*
- *Het actief verwerven van extra middelen via de derde geldstroom (subsidies, projecten, sponsoring e.d.)*
- *Om de bedrijfsvoering goed in beeld te hebben en om bijsturing mogelijk te maken, zal een systeem van kengetallen ontwikkeld worden.*

#### **Wanneer zijn we tevreden?**

- *We zijn tevreden als bovenstaande acties leiden tot meer duidelijkheid over de inzet van de financiën.*
- *We hebben volledig grip op de financiën.*
- *We kunnen exacter de grenzen bepalen en in het beleid de grenzen opzoeken zonder die te overschrijden.*

## Bijlage 1 Zeven leerpsychologische kenmerken

*Uit wetenschappelijk onderzoek blijken zeven kenmerken voor effectief onderwijs (leren en werken) te onderscheiden te zijn. ISW wil deze gebruiken in de gehele organisatie als leidraad voor het handelen.*

### **Ambitie**

Ambities liggen ten grondslag aan geïnspireerd leren en werken. Mensen stellen graag zelf doelen en werken het liefst aan zelfgestelde doelen. Om die reden is het zaak bij leren en werken aan te sluiten bij ambities en datgene wat mensen al kunnen en waar ze goed in willen zijn. Werken aan zelf gestelde doelen geeft een gevoel van eigendom.

### **Eigenaargevoel**

Werken met doelen die anderen hebben gesteld, is voor velen moeilijk. Net zoals het voor mensen moeilijk is te werken met materiaal dat door anderen ontwikkeld is of te werken binnen een onderwijsconcept dat door anderen is bedacht. Een lerende organisatie is een optelsom van vele kleine groepjes, al of niet in wisselende samenstellingen waarin in zoveel mogelijk opzichten met elkaar verantwoordelijkheid wordt genomen en kan worden genomen voor het eigen handelen. Docenten zouden de kans moeten krijgen en grijpen in kleine teams zelf leeromgevingen te ontwerpen. Het is wenselijk leerlingen in dit ontwerpproces te betrekken.

### **Beleving**

Bij het elkaar inspireren is het zaak rekening te houden met de beleving van anderen. Je kunt nog zulke goede bedoelingen hebben bij het coachen van anderen, maar als die anderen het niet ook op die manier beleven, ben je daarmee niets opgeschoten. De ambitie van een coach is de ander te helpen bij het realiseren van diens ambities. Alle activiteiten van een coach die de ambities van die ander in de weg zitten, zijn contraproductief. Leren is een samenhangend geheel van kennis opnemen, integreren en toepassen dat zijn beslag krijgt in het hoofd, in het hart en in de handen van de lerende en dat pas volwaardig en hoogwaardig is als de lerende het geleerde in maatschappelijke en/of beroepsrelevante situaties op een flexibele manier kan gebruiken.

### **Zelfverantwoordelijkheid**

Bij alle gedrag, dus ook bij leren, worden er bewust of onbewust op enig moment doelen gesteld, criteria bepaald, en volgen er beoordeling en reflectie. Leerlingen, maar ook de medewerkers, vergroten hun gedragsrepertoire en worden wendbaarder als ze in staat worden gesteld optimaal verantwoordelijkheid te nemen voor deze componenten van leren. Hiermee is de kern van zelfverantwoordelijkheid genoemd. Neem geen leercomponenten over als de ander er zelf zorg voor kan dragen. Helpen kan, maar bij te veel en te weinig hulp is niemand gebaat.

### **Keuzemogelijkheden**

Door keuzemogelijkheden aan mensen te geven, nemen de kansen toe dat iemand geïnspireerd aan het werk kan gaan. Door mensen een optimale (bij de persoon en situatie passende) keuzevrijheid te geven, wordt de mogelijkheid gecreëerd dat ze hun gedragsrepertoire effectief vergroten en neemt al doende hun potentie om verantwoordelijkheid te nemen toe.

### **Zelfwerkzaamheid (leren door doen)**

Mensen doen iets en leren ervan. Leven is leren. Op het moment dat we in school leersituaties inrichten, zouden we het principe van leren door doen niet uit het oog moeten verliezen. Dit principe geldt zowel voor het leren van praktische handelingen als voor het lezen van een tekst, het oplossen van een som of het bestuderen van een theorie. In dit verband is er niets mis met doceren, zolang dat maar leidt tot activiteit in het hoofd van de lerende.

### **Sociale ontmoetingsplaats**

Het is belangrijk dat leerlingen en medewerkers met plezier naar school komen. De school is een leer- en werkplaats, maar bovenal een leefplaats waar mensen elkaar ontmoeten. Bij de organisatie en inrichting van de school moet daar rekening mee worden gehouden. Als scholen vanuit de bovenstaande trefwoorden al of niet in de vorm van een aantal samenhangende projecten de vernieuwing uitwerken, kan dit de koersvastheid bevorderen. Het is immers zaak dat er niet uit het oog wordt verloren waarom we het onderwijs vernieuwen.

## Bijlage 2 Lijst met afkortingen

<b>Afkorting</b>	<b>Omschrijving</b>		
CE	Centraal examen; vormt een belangrijk deel van het totale examen; het wordt door centraal opgesteld voor het gehele land	LVS	Leerlingvolgsysteem; een computerprogramma dat het mogelijk maakt de vorderingen van de leerlingen vast te leggen en systematisch te volgen
DBD	Digitaal Bekwaamheids Dossier; een computerprogramma dat het mogelijk maakt de ontwikkeling van medewerkers systematisch vast te leggen en te volgen	LWOO	Leerweg Ondersteunend Onderwijs; dat betreft extra ondersteuning voor leerlingen, voornamelijk in het Vmbo; zij krijgen vaak les in kleinere klassen en meer individuele begeleiding
ELO	Elektronische leeromgeving; een hulpmiddel waarmee leerlingen zeer gevarieerd via de computer kunnen werken en leren.	PDCA	Plan – Do – Check- Act – cyclus; een kwaliteitssysteem dat de organisatie helpt te plannen, acties te ondernemen, tussentijds te controleren en de plannen bij te stellen
GGD	Gemeentelijke Geneeskundige Dienst	PO	Primair Onderwijs; andere benaming voor basisonderwijs
GGZ	Gemeentelijke Gezondheidszorg	PR-beleid	Public Relations; het beleid dat gericht is op de communicatie van de school met de buitenwereld
ICT	Informatie- en communicatie technologie	REC	Regionaal Expertise Centrum; een cluster van voorzieningen voor speciaal onderwijs (scholen voor moeilijk lerende kinderen, kinderen met leer- en opvoedingsproblemen, gehandicapte kinderen e.d.); er zijn vier REC's; het VO heeft voornamelijk met REC 3 en REC 4 te maken.
IDU	In-door- en uitstroom; betreft gegevens over de leerlingstromen in de school	SE	Schoolexamen; vormt een onderdeel van het examen en wordt door de school zelf opgesteld
IPB	Integraal Personeelbeleid; er wordt beoogd om het personeelsbeleid te integreren met het onderwijskundig beleid van de school; ontwikkelgesprekken in een systematische cyclus (drie jaar) vormt hiervan de kern	SOB	Samenwerking Onderwijs Bedrijfsleven; een convenant dat door bedrijven, scholen en gemeente is getekend om meer samenwerking te bewerkstelligen
ISW	De Interconfessionele Scholengroep Westland	SWOT	Sterktezwakteanalyse (Strengths Weaknesses Opportunities Threats)
JOS-Rotterdam	JOS, de dienst die zich in Rotterdam onder meer inzet voor het integraal jeugdbeleid, het onderwijsbeleid, integratie, educatie en de sociale kwaliteit		

- VO Voortgezet Onderwijs; het onderwijs na de basisschool;  
Vmbo (waaronder Mavo), Havo en Vwo; ook het  
Praktijkonderwijs valt hieronder
- WMS Wet Medezeggenschap Scholen; sinds 2007 is deze  
nieuwe wet op de medezeggenschap voor scholen van  
kracht