

**Strategisch beleidsplan KSE
2008 - 2012**

“KSE: de basis van mijn Toekomst”

Voorwoord

Voor u ligt het Strategisch Beleidsplan 2008-2012 van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur (KSE): **KSE: de basis van mijn toekomst**. Het heeft tot doel richting te geven aan de ontwikkeling van de KSE in de komende vier jaar.

De Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur staat als educatieve organisatie midden in een maatschappij die volop in ontwikkeling is.

We willen inspelen op deze nieuwe ontwikkelingen; we leiden immers jongeren op voor hun plek in die toekomstige samenleving. Dat houdt echter niet in dat we ons klakkeloos willen laten leiden door hetgeen in die samenleving plaats vindt. We willen geen willoze speelbal van maatschappelijke trends worden.

Vanuit onze eigen uitgangspunten en waarden stellen we vast waar we voor staan en waar we de komende jaren voor willen gaan. Hiermee versterken we onze organisatie als scholengemeenschap. Dit maakt het ons mogelijk om de jongeren die aan onze zorg zijn toevertrouwd in deze zo cruciale fase van hun leven een (nog) betere basis voor hun toekomst te bieden.

Dit strategisch beleidsplan helpt ons om onze missie te realiseren door onze prioriteiten voor de komende vier jaar te identificeren. Deze prioriteiten komen uiteraard voort uit onze missie maar houden ook rekening met de ontwikkelingen om ons heen en onze eigen interne situatie.

Op deze manier ontstaan duidelijke speerpunten waar wij ons de komende jaren op willen concentreren met als doel om een schoolklimaat te creëren waarin op de eerste plaats de leerlingen, maar zeker ook de medewerkers uitgedaagd worden om er plezier in te hebben bezig te zijn met leren, met wijzer worden, met het vinden van antwoorden; een sfeer waarin nieuwsgierigheid en enthousiasme de boventoon voeren.

De KSE streeft daarbij naar talentmaximalisatie, d.w.z. er wordt gestreefd naar een optimale inzet van alle talenten waarover zowel een leerling als een medewerker beschikt.

College van Bestuur:

Drs. A.J.M. Rombouts, voorzitter

Mw. drs. C.J.F.M. Corsten-Hulsmans, vice-voorzitter

P.A.J.M. van Heusden, lid

De Medezeggenschapsraad van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur heeft in haar vergadering van 18 november 2008 ingestemd met het Strategisch beleidsplan KSE 2008-2012 "Beeld van een toekomst".

Het College van Bestuur heeft in haar vergadering van 2 december 2008 dit beleidsplan vastgesteld.

De Raad van Toezicht heeft in haar vergadering van 19 december 2008 haar goedkeuring verleend aan dit beleidsplan.

Inhoudsopgave

	Pagina
Voorwoord	2
Hoofdstuk 1 Inleiding	4
1.1 Wat is strategisch beleid?	4
1.2 De opbouw van dit strategisch beleidsplan	4
1.3 De totstandkoming van dit strategisch beleidsplan	4
Hoofdstuk 2 Missie en belangrijke uitgangspunten	6
2.1 Missie	6
2.2 Identiteit	6
2.3 Schoolcultuur	7
2.4 Samenvatting uitgangspunten	7
Hoofdstuk 3 Externe ontwikkelingen	8
3.1 Belangrijke ontwikkelingen en trends	8
3.2 Tabel: Kansen en bedreigingen vanwege externe ontwikkelingen	11
Hoofdstuk 4 Interne ontwikkelingen	12
4.1 Interne analyse	12
4.2 Tabel: Sterke en zwakke punten van de KSE	14
Hoofdstuk 5 Strategie op hoofdlijnen	15
5.1 Inleiding	15
5.2 Beschrijving hoofdstrategieën	15
Hoofdstuk 6 Implementatie	20
Bijlagen	
1. Overzicht van gebruikte bronnen en materialen	21
2. Toespitsing en globale uitwerking van de strategie	22

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Wat is strategisch beleid?

Strategisch beleid houdt zich bezig met de vraag hoe de mogelijkheden van de organisatie passen in het toekomstig karakter van de maatschappij. Strategisch beleid is duidelijk langere termijn beleid (bijvoorbeeld voor de komende vier jaar). Het kijkt naar de omgeving van de organisatie, hoe deze verandert en welke koers de KSE het beste kan volgen om in de toekomst zijn doelstellingen zo goed mogelijk te realiseren.

Kortom: Strategische beleidsvorming is het expliciet vaststellen van de doeleinden van een organisatie, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs en de voornaamste middelen waarmee de organisatie zal trachten haar doeleinden te verwezenlijken.

Strategisch beleid heeft een belangrijke integrerende werking op alle andere beleidsterreinen. Deze vormen in feite de instrumenten om het strategisch beleid te realiseren. Zo vormt het strategisch beleidsplan van de KSE bijvoorbeeld het uitgangspunt voor de vormgeving van het onderwijsbeleid of het personeelsbeleid. Het strategisch beleidsplan vormt ook het kader voor de onderwijsafdelingen, die er hun eigen planning op baseren.

Het expliciet vaststellen van het strategisch beleid van een school heeft zodoende de volgende drie functies:

1. Een legitimerende functie naar verschillende partijen in de omgeving van de school (**accountability**).
2. Een plaatsbepalende of profilerende functie ten opzichte van allerlei ontwikkelingen in deze omgeving (**profilering**).
3. Een coördinerende en sturende functie, zowel voor de inrichting van het onderwijs (het primaire proces) als voor de vormgeving van de secundaire, ondersteunende processen. Hierdoor kunnen mensen en middelen doelgericht ingezet en benut worden en treedt meer afstemming op in de hele organisatie (**sturing**).

1.2 De opbouw van dit strategisch beleidsplan

De opbouw van dit strategisch beleidsplan volgt de gebruikelijke stappen van een strategisch beleidsvormingsproces volgens de SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Dit betekent dat in hoofdstuk 2 "Missie en belangrijke uitgangspunten" wordt begonnen met het formuleren van de doelstelling van de KSE. Wat wil de KSE realiseren?

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 "Externe ontwikkelingen" een korte analyse gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen die zich in de omgeving voordoen en de kansen en bedreigingen die hier het gevolg van zijn.

Hierna volgt in hoofdstuk 4 "Interne ontwikkelingen" een overzicht van belangrijke zaken die KSE-intern spelen, met de bedoeling om sterke en zwakke punten van de KSE te identificeren.

Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 "Strategie op hoofdlijnen" door het College van Bestuur een aantal strategische keuzes geformuleerd, die het resultaat zijn van de confrontatie van externe kansen en bedreigingen met interne sterkten en zwakten. Uiteraard is deze keuze gemaakt op grond van de verwachte bijdrage van de strategie aan de doelen van de organisatie.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 "Implementatie" verwoord met welke instrumenten het strategisch beleid in de KSE concreet gestalte krijgt.

1.3 De totstandkoming van dit strategisch beleidsplan

Bij de opstelling van dit strategisch beleidsplan is het College van Bestuur niet over één nacht ijs gegaan. Vele bronnen en processen zijn benut om input te vergaren voor het proces van strategische planning.

Allereerst is gebruik gemaakt van veel tevredenheidsonderzoek onder verschillende doelgroepen dat zowel intern als extern (bijvoorbeeld inspectie) is verricht. Voorts heeft het College van Bestuur een analyse gemaakt van de belangrijkste ontwikkelingen waar het KSE in de komende jaren mee te maken krijgt als gevolg van ontwikkelingen in de maatschappij, in

de regio, bij leerlingen, bij personeel en demografische ontwikkelingen. Ook is goed gekeken naar plannen, wensen en initiatieven die reeds in de organisatie bestaan.

Deze inventarisatie leverde een eerste concept strategisch beleidsplan op dat nadrukkelijk een open karakter had en mogelijke strategische beleidslijnen aangaf. Het vormde daarmee een goed uitgangspunt voor discussie. Dit concept is besproken in diverse gremia en met individuele personen (o.a. directie, sectieleiders en coördinatoren). Al het personeel is nadrukkelijk uitgenodigd mee te denken en verschillende mensen hebben hier ook gebruik van gemaakt. Ook zijn er brainstormbijeenkomsten gehouden met groeperingen als ouders en leerlingen teneinde ook hun opinie mee te kunnen nemen. Bij alle input is er steeds gezocht naar duurzame opvattingen die van fundamentele betekenis zijn voor de rol die onderwijs vervult in het leven van jonge mensen. Naar aanleiding van de verkregen reacties heeft het College van Bestuur het concept aangevuld en bijgesteld, uitmondend in het voorliggend document.

Uiteindelijk heeft het College van Bestuur – alles overwegend – conclusies getrokken en de strategische keuzes bepaald, zoals die in hoofdstuk 5 zijn verwoord. Het College van Bestuur heeft het Strategisch beleidsplan vastgesteld nadat is gebleken dat de Medezeggenschapsraad van de KSE er mee in kan stemmen en de Raad van Toezicht haar goedkeuring heeft verleend aan het plan.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van informatie en documenten die zijn betrokken bij het opstellen van het strategisch beleidsplan.

Hoofdstuk 2. Missie en belangrijke uitgangspunten

2.1 Missie

Zoals gezegd, begint strategische beleidsvorming met het zorgvuldig formuleren van de missie (de doelstellingen) van de organisatie. De essentie van strategie is de doelvinding: datgene waar we werkelijk naar willen streven. De keuze van doelen is in hoge mate waarde bepaald. Het gaat om de keuze van waarden en normen die het strategisch proces richting geven. Het geheel van doelstellingen fungeert als een referentiekader waarmee we zowel naar de interne organisatie zelf als naar de omgeving kijken.

Onze missie - die hieronder is opgenomen - ligt ten grondslag aan dit strategisch beleidsplan en de keuzes die daarin gemaakt worden. Er wordt hierbij enerzijds voortgebouwd op keuzes die de KSE eerder heeft gemaakt, anderzijds worden nieuwe voorstellen gedaan. Traditie en vernieuwing blijven zo in evenwicht.

De KSE is voor leerlingen, hun ouders en haar medewerkers een school:

- ° *die haar leerlingen een stevig fundament biedt voor hun verdere persoonlijke en sociale groei naar evenwichtige en verantwoordelijke jonge mensen, die zowel zelfstandig als in groepsverband goed kunnen functioneren in een pluriforme en multiculturele samenleving;*
- ° *waar ouders kunnen vertrouwen op professionele en betrokken medewerkers die in dialoog met de ouders het beste uit hun kinderen halen. In deze dialoog is er wederzijdse erkenning van elkaars rol in het ontwikkelingsproces van het kind en de wil tot samenwerking in het belang van dat kind;*
- ° *die medewerkers in staat stelt om gezamenlijk een werkklimaat te scheppen waarin plezier, beroepstrots, persoonlijke en professionele ontwikkeling wezenlijke elementen zijn.*

De missiedefinitie legt ambities neer die uiteindelijk op de werkvloer: in het team in de klassen, gerealiseerd moeten worden. Alles wat binnen de KSE gebeurt zal dus uiteindelijk ten dienste moeten staan van de ontwikkeling van leerlingen en van de daarvoor benodigde kwaliteit van het onderwijs.

2.2 Identiteit

Naast de missie is onze identiteit ook een belangrijk uitgangspunt voor de KSE. De KSE functioneert in een van oorsprong katholieke regio. Momenteel is de populatie gewijzigd in een meer pluriforme samenstelling.

Ten aanzien van onze identiteit is de KSE zich ervan bewust te functioneren in een omgeving die enerzijds toenemend seculier van aard is, maar waarin anderzijds religieuze stellingname en daarmee religieuze polarisatie op de loer liggen.

Dit stelt eisen aan een school met een christelijke traditie, waarin leerlingen en medewerkers van allerlei gezindten participeren, samen leren en samen werken.

De KSE wil, uitgaande van haar traditie, werken vanuit een open katholieke grondslag. Daarbij zijn ook leerlingen van andere geloofsovertuigingen welkom op de KSE, mits zij elkaars overtuiging en die van de KSE respecteren. Ook voor de ouders geldt deze voorwaarde van het respecteren van de grondslag van de KSE.

Van de medewerkers wordt verwacht dat zij de grondslag van de school respecteren en er mede vorm aan geven.

De vormgeving van de katholieke identiteit vindt plaats vanuit het perspectief van humaniteit als een authentiek christelijke oriëntatie. De katholieke traditie daarbinnen heeft een eigen couleur locale, een eigen set van waarden, die zich op alle niveaus van de school doen gelden: respect, tolerantie, veiligheid, verbondenheid, integratie en vertrouwen.

2.3 Schoolcultuur

De missie en identiteit leidt tot een schoolcultuur die:

- een veilige en overzichtelijke leer- en werkomgeving biedt, waarin tolerantie, zorg en respect voor elkaar bijdragen aan ieders welbevinden;
- aandacht besteedt aan ethische aspecten van de leerstof, aan nadenken over morele problemen;
- zowel houvast als uitdaging biedt aan leerlingen, zodat die zich ontwikkelen in hun zelfstandigheid en het nemen van verantwoordelijkheid;
- sturing geeft aan de professionele houding van medewerkers en ethische dilemma's die zij in de beroepspraktijk ervaren, vanuit duidelijke waarden en normen;
- erkent dat leerlingen rechten hebben als onderwijsvragers. Deze worden gerespecteerd door de school als aanbieder van onderwijs;
- de leerling de gelegenheid biedt de leerstof op een persoonlijke wijze eigen te maken. Daarbij zoekt een leraar de balans tussen voorgeschreven kennis en kennis die aansluit bij de interesses van leerlingen en betreft hij verschillende leerstijlen. De leraar reikt leerlingen betekenisvolle contexten aan, opdat de leerlingen kunnen groeien in hun levensoriëntatie en langzaam maar zeker zelf aan het stuur komen te staan.

2.4 Samenvatting uitgangspunten

Samengevat wil de KSE een katholieke school zijn waar iedereen, ongeacht godsdienst of levensbeschouwing, welkom is. Zowel door de wijze van omgaan met elkaar, door de begeleiding als door de indeling in lesruimten wordt bevorderd dat iedereen zich er thuis kan voelen. "Respect hebben voor elkaar" en "eerbied hebben voor het leven" behoren niet alleen woorden te zijn, maar zichtbaar en tastbaar te worden in de dagelijkse gang van zaken. Zo wordt gezamenlijk gebouwd aan een veilige school, waar leerlingen en medewerkers zich prettig en betrokken voelen.

De basisovertuiging van waaruit wij willen werken en de school die we willen zijn, komt tot uiting in de onderstaande uitgangspunten:

- ✚ Elke leerling kan succes hebben.
- ✚ Ouders, medewerkers en leerlingen delen in de verantwoordelijkheid voor het succes van leerlingen op school.
- ✚ Wij geloven in de waarde van de ontwikkeling van de intellectuele, artistieke, sociale en fysieke kwaliteiten van elke persoon.
- ✚ Uitstekende resultaten komen voort uit hoge verwachtingen aan alle medewerkers en leerlingen.
- ✚ Wij gaan uit van respect en gevoelens van eigenwaarde van leerlingen en medewerkers.
- ✚ De school heeft de verplichting om leerlingen voor te bereiden op hun mogelijkheden na het voortgezet onderwijs in een steeds veranderende mondiale gemeenschap.
- ✚ Uitstekend onderwijs komt voort uit een voortdurende betrokkenheid en dialoog tussen onderwijzenden/opvoeders, ouders, leerlingen en gemeenschap.
- ✚ Leren vindt plaats in een veilige, ordelijke omgeving.
- ✚ Leerlingen moeten weten hoe zij moeten leren, besluiten nemen en samenwerken met anderen.

Hoofdstuk 3 Externe ontwikkelingen

3.1 Belangrijke ontwikkelingen en trends

Bij strategische planning heeft de omgevingsanalyse als doel om uitgaande van de bepaalde doelstellingen op zoek te gaan naar kansen en bedreigingen in de omgeving. De ontwikkeling van externe factoren en actoren wordt daartoe in kaart gebracht. Het gaat daarbij zowel om feitelijke, objectieve gegevens (zoals de demografische ontwikkelingen) als om trends en schattingen van te verwachten invloed van bepaalde ontwikkelingen in de omgeving. Een bepaalde ontwikkeling kan vanuit de ene optiek een kans zijn en vanuit de andere optiek een bedreiging.

In deze paragraaf worden een aantal belangrijke externe ontwikkelingen beknopt aangeduid. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- a. Ontwikkelingen in de maatschappij;
- b. Landelijke ontwikkelingen m.b.t. het onderwijs;
- c. Ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en verantwoording
- d. Ontwikkelingen in de regio van de KSE.

Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 een overzicht gegeven van de kansen en bedreigingen die daar voor de KSE uit voort komen.

a. Ontwikkelingen in de maatschappij

1. Voortgaande individualisering

De individualisering in de maatschappij neemt verder toe. Steeds minder mensen in Nederland leven in gezinsverband. De variëteit in leefstijlen en –vormen en achtergronden van mensen en leerlingen neemt toe. Voor het onderwijs betekent dit een toenemende noodzaak tot differentiëren en het bieden van maatwerk. Dit is een lastige opgave bij gelijkblijvende middelen. ICT kan hierin een belangrijke steun bieden.

Individualisering houdt namelijk het risico in door te schieten in individualisme. De KSE wil tegenwicht bieden aan dit risico van individualisme door een accent te leggen op waarden als betrokkenheid en sociale verantwoordelijkheid. De kunst zal zijn om hierin de balans te zoeken.

Bij deze leeftijdsgroep (van 12 – 18 jaar) mag echter de sociale bindende invloed die er uitgaat van groepen (klassen) en van docenten als menselijke factor in het onderwijs, zeker niet uit het oog worden verloren.

Traditionele sociale vangnetten zijn niet langer vanzelfsprekend. Omdat problemen in de thuissituatie een groot effect hebben op het functioneren van kinderen in de schoolsituatie, betekent dit voor de school een grotere investering in sociaal-emotionele opvang en begeleiding. Ook dit is lastig te financieren zonder extra geld hiervoor.

Als het de KSE echter lukt hier voldoende aandacht aan te besteden, zal het rendement van het onderwijs toenemen evenals de maatschappelijke waardering en de waardering van ouders en leerlingen.

2. Digitalisering en leerlingkenmerken

De digitalisering van de maatschappij neemt in snel tempo toe. De jeugd behoort tot de early-adaptors van de nieuwe ICT-mogelijkheden die voortdurend ontstaan. Leerlingkenmerken zijn hierdoor veranderd. Jongeren kunnen bijvoorbeeld beter multitasken, maar zich minder lang op één ding concentreren. De voortgaande digitalisering brengt veel mogelijkheden met zich mee om onderwijs en begeleiding meer te individualiseren en aantrekkelijker te maken. De snel toenemende digitale mogelijkheden kunnen echter ook leiden tot een ICT-gap tussen docenten en leerlingen en onderbenutting van de mogelijkheden van leerlingen. Voorts is het een kostbare aangelegenheid om wat ICT betreft up-to-date te blijven.

3. Cultureel-religieuze ontwikkelingen

Eenzijds zet de secularisering van onze samenleving voort, hetgeen een lichte bedreiging vormt voor een katholieke school. Anderzijds is er een toenemende cultureel-religieuze

diversiteit in de samenleving, die ook spanningen oproept en met extremisme gepaard kan gaan. De cohesie in de maatschappij kan hierdoor onder druk komen te staan. Deze spanningen sijpelen ook door in de school, hetgeen niet productief is voor een veilig en plezierig leer- en leefklimaat.

4. Kritischere klanten en toenemende juridisering

4.a Kritischere klanten

Leerlingen en ouders stellen zich steeds meer op als klant, stellen hogere eisen aan de school, aan de zorg van de school specifiek toegesneden op hun kind, aan de informatie en de verantwoording door die school. Hierin zit voor de school de mogelijkheid dit te betrekken bij de verbetering van haar kwaliteit.

4.b Toenemende juridisering

De maatschappelijke trend van de toenemende juridisering maakt dat ouders sneller een gang naar de rechter overwegen teneinde via die route een onenigheid met de school te beslechten. De toenemende risico's die de KSE hierdoor loopt leiden weer tot hogere verzekeringsuitgaven en uitgebreidere beschrijvingen van rechten en plichten van de leerlingen: toename van de bureaucratie

b. Landelijke ontwikkelingen m.b.t. het onderwijs

5. Toename maatschappelijke eisen aan scholen

De afgelopen jaren zijn er steeds hogere maatschappelijke eisen gesteld aan VO-scholen. Het rapport van de commissie onderwijsvernieuwingen geeft daar een beeld van. Enkele concrete voorliggende aandachtspunten zijn:

- burgerschapsvorming en de maatschappelijke stage;
- de toegenomen zorgplicht, met de wet "Passende Zorg";
- de aandacht voor lichamelijk en geestelijk welzijn, waaronder bestrijding van overgewicht; tegengaan van alcoholmisbruik, weerbaarheid tegen drugs en tegen mediabeïnvloeding
- de aandacht voor sleutelcompetenties, zelfstandiger leren, onderwijsvernieuwing;
- de aandacht voor stimulering van bèta door het deltapunt techniek;
- de aandacht voor internationalisering door het Europees Platform.

Deze toegenomen maatschappelijke eisen zijn enerzijds een risico omdat het de KSE erg belast. Er komt namelijk steeds wat bij en sommige zaken vergen erg veel organisatie en capaciteit. Anderzijds is het de KSE tot op heden vaak gelukt om de maatschappelijke eisen bij het onderwijsprogramma te betrekken. Dit heeft (mede) geleid tot positieve PR, een goed imago en waardering bij stakeholders.

6. Toenemende kritiek op scholen

Tegelijkertijd met de toename van de maatschappelijke eisen is ook de kritiek op het onderwijs (en de onderwijsvernieuwingen) toegenomen. Scholen zouden te weinig aandacht besteden aan kennisverwerving en basiscompetenties als rekenen en schrijven. Een gevolg hiervan kan zijn een hang naar het oude, traditionele onderwijs.

7. Actuele onderwijsontwikkelingen waarmee de KSE wordt geconfronteerd

Als gevolg van de veranderende eisen aan het onderwijs wordt de KSE geconfronteerd met de invoering van de Vernieuwde tweede fase en de invoering van de nieuwe onderbouw. Op een aantal VO-scholen worden pilots gedaan inzake afname van examens 2 keer per jaar. Hierdoor kan een leerling uiteindelijk per half jaar slagen en dus ook per half jaar starten met een vervolgopleiding. Op de KSE zullen de resultaten van deze pilots afgewacht worden, voordat er een besluit in dezen genomen gaat worden. Niet alle vervolgopleidingen zijn al zodanig ingericht dat zij 2 x per jaar nieuwe studenten kunnen ontvangen.

8. Lerarentekort

Er is een sterke daling in de belangstelling van jongeren voor het beroep van leraar. In het komende decennium worden sterke tekorten voorzien aan leraren, met name in het voortgezet onderwijs. Dit is voor KSE een zeer bedreigende situatie, aangezien een groot deel van de oudere docenten- tot 15% - de komende vier jaren de school gaat verlaten.

9. Financiën

Na jarenlange bezuinigingen op het onderwijs, heeft de regering aangegeven meer geld in het onderwijs te gaan steken. Dit biedt de KSE financieel gezien meer mogelijkheden om goed gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden. Daarnaast ontstaan er meer mogelijkheden voor betere onderwijsmaterialen en komen er middelen beschikbaar om gebouwen goed te onderhouden en te renoveren.

Om goed zicht te hebben op de financiële middelen wordt een meerjarenbegroting opgesteld.

c. Regelgeving, nieuwe verplichtingen en verantwoording

10. Grotere verticale verantwoordingseisen aan scholen

Een verdere autonomie van scholen en daarmee de terugtrekkende rol van de overheid gaat gepaard met sterk toegenomen eisen aan de verantwoording en de transparantie van scholen. De eis van een voortdurende explicitering van het beleid en verantwoording vergroot de plan- en beheerslast van scholen, waarbij gewaakt moet worden voor een toename van bureaucratiesering. Voorbeelden hiervan zijn de regelgeving inzake de onderwijstijd en de kwaliteitszorg.

11. Horizontale verantwoording

Naast de verantwoordingsplicht richting overheid en subsidiegever is een steeds belangrijker rol ingeruimd voor de horizontale verantwoording. Van een VO-school wordt verwacht verantwoording af te leggen aan de maatschappelijke omgeving. De school heeft de plicht om deze maatschappelijke omgeving in toenemende mate te betrekken bij de koersbepaling. Dit is wel arbeidsintensief maar levert ook veel goodwill op in de omgeving.

12. Ontwikkelingen inzake de regelgeving voor het personeel

Als werkgever wordt de KSE geconfronteerd met veranderende regelgeving op het gebied van de rechtspositie van het personeel. Te denken valt o.a. aan nieuwe regels inzake ziekteverzuim en vervangingsfonds, toegenomen werkgeversrisico's bij ontslag of arbeidsongeschiktheid, meer ruimte voor eigen functiewaardering en beloningsdifferentiatie en het aanpassen van de regeling flexibel BAPO; ouderschapsverlof. Het bijhouden en goed toepassen van deze regelingen kost tijd en energie. Inhoudelijk zijn de regelingen verschillend te waarderen. Sommige geven wenselijke ruimte en andere alleen meer risico. De mogelijkheid van flexibel BAPO en ouderschapsverlof leveren voor de schoolorganisatie knelpunten op indien tijdens een schooljaar vervangen moet worden of door de beperking van aanwezigheidsverplichting bij bv studiebijeenkomsten en leerlingenbesprekingen. Anderzijds zorgen deze regelingen voor een langer behoud van senioren en ouders met jonge kinderen voor het onderwijs.

13. Arbo-wetgeving en brandweervoorschriften

Ook op Arbo- gebied nemen de eisen toe terwijl de hoeveelheid middelen om dit te bekostigen niet toeneemt. De brandweervoorschriften waaraan voldaan moet worden om een gebruikersvergunning te verkrijgen en te behouden, wijzigen steeds. Dit brengt veel werk en de nodige kosten met zich mee.

14. Gratis schoolboeken en Europees aanbesteden

Dit betekent een toename van de bureaucratische last voor scholen, met als inzet het tijdig beschikbaar zijn van de lesmethoden en het risico van verlies van zeggenschap van docenten over de methodekeuze. De KSE zal een adviesbureau in de hand nemen om deze arbeidsintensieve Europese aanbesteding te begeleiden.

15. Wetsontwerp zorgplicht goed bestuur

Dit wetsvoorstel regelt de scheiding van bestuur en toezicht. Dit sluit aan bij de huidige bestuursfilosofie van KSE.

16. Toegenomen aandacht voor veiligheid

De aandacht voor veiligheid is in de hele maatschappij toegenomen. Dit betekent voor scholen dat zij verplicht zijn een registratie van geweldincidenten bij te houden en vormen van extremisme te melden. De KSE waardeert de toegenomen aandacht voor veiligheid positief, maar de bijbehorende bureaucratie als negatief.

d. Ontwikkelingen in de regio van de KSE

17. Demografische ontwikkelingen

De demografische ontwikkelingen in het voedingsgebied van de KSE zijn zodanig dat er de komende jaren een stabilisatie van het aantal leerlingen verwacht wordt.

18. Verschuiving van Maatschappij- naar Natuurprofielen

Er doet zich een grote verschuiving voor van M- naar N-profielen als gevolg van de status als bètaprofielschool en de inzet om leerlingen meer te interesseren voor exacte vakken. Hoewel dit op zich positief is, levert het problemen op in de bedrijfsvoering. De benodigde inzet van docenten verschuift hierdoor ook aanzienlijk. Met name de eerstegraads opgeleide docenten hebben een bevoegdheid voor één vak en zijn daarom niet zonder meer inzetbaar op andere vakken. Ook de planning van benodigde boeken is hierdoor in de war gestuurd. Op de Havo is tevens een verschuiving in de C- en M- profielen merkbaar.

19. Toename keten- en zorgverantwoordelijkheid in het onderwijs

Scholen krijgen een steeds grotere ketenverantwoordelijkheid en soms zelfs een regieverantwoordelijkheid in de samenwerking met andere "spelers in het veld", zoals gemeente (jongerenbeleid), instellingen voor gezondheidszorg, maatschappelijk werk, politie en bureau HALT, omringende scholen (in diverse netwerkverbanden) e.d. Daarbij is de zorgplicht van scholen het uitgangspunt geworden.

20. Gemeentelijk onderwijsbeleid

De gemeente Etten-Leur voert een actief beleid inzake bovenstaande. Dit is enerzijds positief, maar vraagt anderzijds wel een heel grote tijdsinvestering van de KSE in overleg. Bovendien wil de gemeente soms de kosten van haar beleid op de KSE verhalen (bv. bij de inzet van schoolmaatschappelijk werk).

3.2 Tabel: Kansen en bedreigingen vanuit externe ontwikkelingen

In de onderstaande tabel zijn de genoemde externe ontwikkelingen opgenomen. Daarbij is aangegeven welke ontwikkelingen een kans dan wel een bedreiging vormen. Het is ook mogelijk dat een ontwikkeling zowel een kans als een bedreiging vormt. In dat geval is beide aangegeven.

De kansen en bedreigingen tabel brengt in één oogopslag in beeld of kansen en bedreigingen in evenwicht zijn. Uit de tabel blijkt dat dit niet helemaal het geval is. Er zijn in de omgeving van de KSE meer bedreigingen dan kansen. Een aantal van deze bedreigingen betreffen niet zozeer de KSE als individuele school, maar het gehele onderwijsveld.

Tabel: kansen en bedreigingen in de omgeving van de KSE: zie volgende pagina

Tabel: kansen en bedreigingen in de omgeving van de KSE

		kans < -----> bedreiging				
		++	+	o	-	--
A.	Ontwikkelingen in de maatschappij					
1	Voortgaande individualisering		☺	XXXXX	000	
2	Digitalisering en leerlingkenmerken	☺	☺	XXXXX	000	000
3	Cultureel-religieuze ontwikkelingen				000	
4.a	Kritischere klanten		☺			
4.b	Toenemende juridisering				000	
B.	Landelijke ontwikkelingen m.b.t. het onderwijs					
5a	Burgerschapsvorming + maatschappelijke stage		☺	XXXXX	000	000
5b	Toegenomen zorgplicht		☺	XXXXX	000	
5c	Aandacht lichamelijk en geestelijk welzijn			XXXXX	000	
5d	Omgang met alcohol, drugs en media			XXXXX	000	
5e	Sleutelcompetenties, onderwijsvernieuwing			XXXXX		
5f	Stimulering bèta door Deltapunt techniek		☺	XXXXX		
5g	Stimulering internationalisering			XXXXX		
6	Toenemende kritiek op scholen				000	
7a	Invoering vernieuwde 2 ^e fase		☺			
7b	Invoering nieuwe onderbouw		☺			
7c	Komst examinering per half jaar			XXXXX		
8	Lerarentekort				000	000
9	Financiering		☺			
C.	Ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en verantwoording					
10	Grottere verticale verantwoordingseisen				000	000
11	Horizontale verantwoording		☺	XXXXX	000	
12a	Ziekteverzuim en vervangingsfonds			XXXXX		
12b	Werkgeversrisico ontslag/ arbeidsongeschiktheid			XXXXX	000	
12c	Ruimte functiewaardering + beloningsdifferentiatie		☺			
12d	Flexibel BAPO en ouderschapsverlof		☺	XXXXX	000	
13	Arbo-wetgeving en brandweervoorschriften					000
14	Gratis boeken en Europees aanbesteden			XXXXX	000	
15	Wetsontwerp zorgplicht goed bestuur	☺	☺			
16	Toegenomen aandacht voor veiligheid		☺	XXXXX	000	
D.	Ontwikkelingen in de regio van de KSE					
17	Demografische ontwikkelingen		☺	XXXXX		
18	Verschuiving maatschappij- naar natuurprofielen			XXXXX	000	000
19	Toename keten- en zorgverantwoordelijkheid		☺	XXXXX	000	
20	Gemeentelijk onderwijsbeleid			XXXXX	000	

Hoofdstuk 4. Interne ontwikkelingen

4.1 Interne analyse

De interne analyse bij strategische planning richt zich op het in kaart brengen van de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie. Doel van dit interne onderzoek is aan te geven wat de mogelijkheden en beperkingen van de organisatie zijn, in relatie tot de missie. Net als kansen en bedreigingen zijn ook sterkten en zwakten in zekere zin relatief. Sterkten en zwakten kunnen worden afgezet tegen die van het verleden, die van de concurrent of tegen persoonlijke oordelen. Hieronder is verwoord wat wij als CvB – in het voorjaar van 2008 – als onze belangrijkste sterke en zwakke punten zien.

a. Sterke punten van de KSE

Sterke punten van de KSE zijn:

1. Goede onderwijsresultaten

Onze onderwijsresultaten zijn in het algemeen goed te noemen in vergelijking met het landelijke gemiddelde. Alle schoolsoorten scoren voldoende in het opbrengstenoordeel van de inspectie. Het verschil tussen schoolexamencijfer en centraal examen is bij alle schoolsoorten een gering verschil. De doorstroom intern is vergelijkbaar met die van andere scholen (zie rapporten van de onderwijsinspectie).

2. Positief kwalitatief oordeel inspectie

De inspectie is van oordeel dat ons leerstofaanbod, onze leertijd, ons onderwijsleerproces, onze kwaliteitszorg en onze toetsing voldoende bijdraagt (score 3). Onze zorg en begeleiding en ons schoolklimaat dragen zelfs in hoge mate bij (hoogste score 4).

3. Tevreden klanten

Blijkens de ouderenquête scoort de KSE hoog op de aspecten: kwaliteit dienstverlening, tevredenheid en loyaliteit (zie ouder-enquête).

4. Cultuurprofielschool met hoogwaardige culturele activiteiten

Ons aanbod aan culturele activiteiten, reizen en excursies is rijk en gevarieerd. We zijn ook al enkele jaren cultuurprofielschool. Dit levert behalve veel publiciteit in den lande ook veel spin-off in de school op (zoals videoconferenties voor diverse vakken, digitale decors bij openingen en musicals).

5. Bètaprofielschool

Sinds 2005-2006 zijn we ook bètaprofielschool. In dit kader worden veel bijzondere extra activiteiten ondernomen, zoals vakoverstijgende projecten en masterclasses aan brugklasleerlingen.

6. Digitalisering

Al vele jaren geleden erkenden wij het belang van ICT-ontwikkelingen voor de maatschappij en het onderwijs en hebben daar bewust in geïnvesteerd: er zijn steeds extra financiële middelen ingezet voor digitale ondersteuning van het onderwijsleerproces teneinde de kwaliteit te verhogen. Dit heeft er toe geleid dat wij op ICT-gebied altijd een voorsprong hebben gehad.

Er wordt gestreefd naar een verdere afname van het aantal leerlingen per computer. Momenteel is deze ratio: 1 computer per 4,5 leerlingen. (Dit was in 2006: 6 leerlingen). Met onze DIVA¹-projecten (met als doel het behalen van een ECDL²-startrijbewijs³ voor al onze leerlingen), onze inzet van een ELO⁴ en de uitrusting van het merendeel van onze lokalen met activboards wordt deze voorsprong vastgehouden.

Zowel op het materiele als op het personele vlak zal extra aandacht worden besteed aan deze digitale ontwikkelingen. De KSE zal trachten haar voorsprong in deze te behouden.

¹ DIVA staat voor digitale vaardigheden.

² ECDL staat voor European Computer Drivers Licence

³ Een startrijbewijs houdt in dat 4 van de 7 modules behaald zijn.

⁴ ELO staat voor elektronische leeromgeving.

7. Buitenlesactiviteiten

We slagen er in om veel aantrekkelijke buitenlesactiviteiten voor onze leerlingen te realiseren. Voorbeelden zijn de brugshow, milieuheemdagen, poëziefestival, diverse schoolorkesten en een zangkoor, excursies, scholierenwedstrijden als de BrabAnt-quiz, het Europees Jongerenparlement, Olympiades, teken-, opstel- en sportwedstrijden. Verder organiseren we reeds enkele jaren voor onze leerlingen maatschappelijke stages. Leerlingen kunnen hierdoor op veel verschillende manieren leren en worden beter voorbereid op het functioneren in de maatschappij.

8. Veilige en overzichtelijke leer- en werkomgeving

De kleinschaligheid op onze "dislocatie" brugklasgebouw is voor ouders een belangrijke reden om te kiezen voor de KSE. Ook onze goed toegeruste hoofdlocatie biedt zowel leerlingen als personeel een veilige en overzichtelijke leer- en werkomgeving. Dit komt mede door de inrichting in leshuizen met een eigen leshuisaansturing.

9. Kwalitatief personeelsbestand

KSE beschikt over een hoog opgeleid en ervaren personeelsbestand, waarvan vele medewerkers reeds lange tijd bij KSE werken in vergelijking met de landelijke gegevens (zie CFI)

10. Positief werkklimaat

Uit het Periodiek Arbeids Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO) van najaar 2006 blijkt dat 93,4% van alle medewerkers plezier heeft in het werk en dat 91,8% spreekt van een prettige sfeer. Ook is maar liefst 94,8% van de medewerkers trots op hun werk.

11. Goede communicatie naar medewerkers

Uit ditzelfde PAGO blijkt dat medewerkers vinden dat er een goede interne communicatie is.

12. Discipline

We zijn een school die eisen stelt aan discipline, omdat we van mening zijn dat dit bijdraagt aan het goed functioneren van leerlingen en medewerkers.

13. Horizontale verantwoording

We besteden steeds meer aandacht aan onze horizontale verantwoording; dat wil zeggen dat we laten zien aan onze maatschappelijke omgeving hoe we werken, wat we doen, wat daar de resultaten van zijn en wat onze plannen voor de toekomst zijn.

14. Schoolgrootte

De schoolgrootte van de KSE biedt een goed evenwicht tussen de roep in de maatschappij en van ouders om niet te grote, onpersoonlijke scholen te vormen en de financiële vereveningsmogelijkheden waarvoor een bepaalde schoolgrootte nodig is.

15. Opleidingsschool

KSE is opleidingsschool. Aangezien we veel nieuwe docenten nodig hebben, kunnen we zo deels voor "eigen kweek" zorgen. De introductie van nieuwe, veelal jonge docenten krijgt veel aandacht.

16. Nieuwe managementstructuur

De nieuwe managementstructuur (CvB + conrectoren + afdelingsleiders) is een structuur waarmee we beter in staat zijn om de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen. De implementatie van deze structuur is nog niet geheel voltooid.

b. Zwakke punten van de KSE

17. Achterblijvende examencijfers HAVO

In het algemeen zijn de examenresultaten gelijk aan of hoger dan de landelijke resultaten. De gemiddelde examencijfers van een aantal vakken bij het centraal examen bij HAVO bleven in 2006 echter achter bij het landelijk gemiddelde.

18. Gezondheid personeel

Hoewel de meeste medewerkers gezond zijn, bleek uit het PAGO dat er een groep van circa 20 medewerkers is die zich niet gezond voelen, en/of ontevreden zijn over hun conditie, en/of vinden dat ze onvoldoende lichaamsbeweging hebben.

19. Emotionele belasting door het werk

Uit het PAGO bleek dat met name docenten en management in hun werk te maken hebben met zaken die hen persoonlijk raken en belasten, met alle risico's van dien.

20. Zelfstandigheid in het werk

Een aantal medewerkers ervaart te beperkte invloed op de eigen werkomgeving en inhoud van de werkzaamheden en ondervindt problemen doordat anderen hun werk niet goed doen.

21. Toename aantal onbevoegd en onderbevoegd gegeven lessen

Het wordt steeds lastiger om kwalitatief goed opgeleide en voldoende bevoegde docenten aan te trekken.

22. Instabiel personeelsbestand (leeftijdsopbouw personeel)

Doordat het personeelsbestand in enkele jaren tijd voor een groot deel vervangen wordt, ontstaat het risico van instabiliteit. Allerlei zaken die normaal gesproken van de ene persoon op de andere worden overgedragen, dreigen tussen wal en schip te vallen bij veel nieuwe mensen tegelijk. Bovendien ontbreekt de capaciteit om zo veel mensen tegelijk in te werken volgens de eigen standaarden.

4.2 Tabel: Sterke en zwakke punten van de KSE

In onderstaande tabel zijn de hiervoor beschreven interne ontwikkelingen en stand van zaken opgenomen. Daarbij is aangegeven welke zaken een sterk, dan wel een zwak punt vormen. Soms kan een aspect zowel een sterk punt als een zwak punt zijn. In dat geval is beide aangegeven.

De sterke en zwakke punten tabel brengt in één oogopslag in beeld of sterke en zwakke punten in evenwicht zijn. Uit de tabel blijkt dat de sterke punten duidelijk in de meerderheid zijn. Dit is bijzonder plezierig, ook omdat in het vorige hoofdstuk bleek dat er in de omgeving meer bedreigingen dan kansen zijn. Combinatie met deze tabel biedt het perspectief dat er strategieën te bedenken zijn waarbij de sterke punten van de KSE worden ingezet om bedreigingen het hoofd te bieden en kansen te benutten. Daarnaast is het natuurlijk zaak zoveel mogelijk zwakke punten te verbeteren. Het volgende hoofdstuk bevat de formulering van passende strategieën.

Tabel: interne sterke en zwakke punten van de KSE

		sterk < -----> zwak				
		++	+	o	-	--
A.	Sterke punten van de KSE					
1	Goede onderwijsresultaten	☺	☺	xxxxx		
2	Positief kwalitatief oordeel inspectie	☺	☺			
3	Tevreden klanten	☺	☺	xxxxx		
4	Cultuurprofielschool	☺	☺			
5	Bètaprofielschool	☺	☺	xxxxx		
6	Digitalisering		☺			
7	Buitenlesactiviteiten		☺	xxxxx		
8	Veilige en overzichtelijke leer- en werkomgeving	☺	☺			
9	Kwalitatief personeelsbestand	☺	☺	xxxxx		
10	Positief werkklimaat		☺			
11	Goede communicatie naar medewerkers		☺			
12	Discipline		☺	xxxxx		
13	Horizontale verantwoording		☺			
14	Schoolgrootte	☺	☺			
15	Opleidingsschool		☺			
16	Nieuwe managementstructuur		☺	xxxxx		
B.	Zwakke punten van de KSE					
17	Achterblijven examencijfers HAVO				ooo	
18	Gezondheid personeel			xxxxx	ooo	
19	Emotionele belasting werk				ooo	
20	Zelfstandigheid in het werk			xxxxx	ooo	
21	Toename onbevoegde lessen				ooo	ooo
22	Instabiel personeelsbestand (leeftijdsopbouw)				ooo	ooo

HOOFDSTUK 5. Strategie op hoofdlijnen

5.1 Inleiding

Door de belangrijkste kansen en bedreigingen te confronteren met de sterkten en zwakten, ontstaat een reeks van mogelijke strategieën. Uiteraard is het de bedoeling die strategieën te kiezen die de hoogste verwachte bijdrage leveren aan het realiseren van de missie van de organisatie. Deze beoordeling bevat subjectieve elementen en wordt nog bemoeilijkt doordat niet alle doelstellingen (uit de missie) van gelijke zwaarte zijn en niet alle kansen en bedreigingen een zelfde invloed en waarschijnlijkheid van optreden hebben. Dit geldt eveneens voor de sterkten en zwakten. Voorts hebben niet alle kansen en bedreigingen een zelfde tijdsdimensie, evenals de sterkten en zwakten. Tenslotte zijn niet alle strategieën tijdig uitvoerbaar met de financiële en personele middelen van de organisatie.

Het gaat bij strategische beleidsvorming dan ook niet om het zoeken naar absolute zekerheid, maar juist om de keuze van het CvB met betrekking tot de toekomst expliciet te maken. Dit hoofdstuk presenteert de strategische keuzes op hoofdlijnen en laat zien op welke kansen deze inspelen, welke bedreigingen deze adresseren, van welke sterke punten van de KSE gebruik wordt gemaakt en welke zwakke punten worden aangepakt. Op deze manier legitimeert het CvB zijn keuzes, laat zien hoe de keuzes zich verhouden tot allerlei ontwikkelingen in de omgeving en stuurt het CvB zowel de primaire onderwijsprocessen als de secundaire ondersteunende processen.

5.2 Beschrijving hoofdstrategieën

De tabel strategische keuzes op de volgende bladzijde bevat een beknopte formulering van de strategische keuzes in relatie tot de externe kansen en bedreigingen en de interne sterkten en zwakten. Hierbij wordt uiteraard voortgebouwd op keuzes die de KSE eerder heeft gemaakt, maar er zijn ook nieuwe aspecten en accenten aan toegevoegd. Continuïteit en vernieuwing blijven zo in evenwicht.

Tabel: Strategische keuzes

Nr	Strategische keuze	Externe kans of bedreiging	Interne sterkte of zwakte
A. M.b.t. Onderwijs			
1	Pedagogisch klimaat dat wordt gekenmerkt door veiligheid, persoonlijke aandacht, leerling-gerichtheid en wederzijds respect.	1 Voortgaande Individualisering 3 Cultureel-religieuze ontwikkelingen 5c Aandacht lichamelijk en geestelijk welzijn 15 Toegenomen aandacht voor veiligheid	2 Positief oordeel inspectie 8 Veilige leer- en werkomgeving
2	Didactisch klimaat dat wordt gekenmerkt door een mix van onderwijsvormen, gekozen in aansluiting bij het beoogde onderwijsdoel.	2 Digitalisering en leerlingkenmerken 5e Sleutelcompetenties 14 Gratis boeken en Europees aanbesteden	1 Goede onderwijsresultaten 6 ICT-voorhoedeschool
3	Leerlingen plezier in het leren bijbrengen: een houding waar ze hun hele verdere leven belang bij zullen hebben.	5 ^e Sleutelcompetenties	3 Tevreden klanten 4 Cultuurprofielschool 7 Buitenlesactiviteiten
4	Leerlingen uitdagen tot actieve onderwijsparticipatie en een groeiend besef van verantwoordelijkheid.	5a Burgerschapsvorming + Maatschappelijke stage 5d Omgang met alcohol, drugs en media 7a Invoering 2 ^e fase 7b Invoering nieuwe onderbouw	6 ICT-voorhoedeschool 12 discipline
5	Recht doen aan de mogelijkheden van leerlingen → talentmaximalisatie.	5f Stimulering bèta 5g Internationalisering	1 Goede onderwijsresultaten 4 Cultuurprofielschool 5 Bètaprofielschool
6	Een zorg- en begeleidingsstructuur, die past bij het geboden onderwijs.	5b Toegenomen zorgplicht 5c Aandacht lichamelijk en geestelijk welzijn 5d Omgang met alcohol, drugs en media 19 toename keten- en zorgverantwoordelijkheid	2 Positief kwalitatief oordeel inspectie 8 Veilige leeromgeving
7	Examenresultaten die minimaal de landelijke resultaten evenaren.	6 Toenemende kritiek op scholen 7c Komst examinering per half jaar	1 Goede onderwijsresultaten 12 Discipline
8	Aansluiten bij de leerling door aandacht voor de diverse leerstijlen.	1 Individualisering 2 Digitalisering en leerlingkenmerken	1 Goede onderwijsresultaten 3 Tevreden klanten

Nr	Strategische keuze	Externe kans of bedreiging	Interne sterkte of zwakte
B.	M.b.t. Personeel		
9	Bindingskracht door goed werkgeverschap, mogelijkheid van ontwikkeling en aandacht voor individuele wensen. Kortom: banen met een ster!	8 Lerarentekort 12a Ziekteverzuim 12b Werkgeversrisico ontslag/arbeidsongeschiktheid	15 Opleidingsschool 21 Toename onbevoegde lessen 22 Instabiele leeftijdsopbouw
10	Voortdurende professionalisering van alle medewerkers om competenties te versterken c.q. aan te passen aan de veranderende omgevingseisen.	2. Digitalisering en leerlingkenmerken 5b Toegenomen zorgplicht 5e Sleutelcompetenties, 7a Invoering vernieuwde 2 ^e fase 7b Invoering nieuwe onderbouw 12b Werkgeversrisico	1 Goede onderwijsresultaten 9 Kwalitatief personeelsbestand 17 Achterblijven examencijfers havo
11	Het stimuleren van een "leerklimaat" in de school, door het ondersteunen en stimuleren van medewerkers bij hun wens tot verdere ontwikkeling.	8. Lerarentekort 12c Ruimte functiewaardering + beloningsdifferentiatie	10 Positief werkklimaat 16 Nieuwe managementstructuur 19 Emotionele belasting werk
12	Herschikking van taken en verantwoordelijkheden met als doel de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.	2 Digitalisering en leerlingkenmerken 11c Ruimte functiewaardering + beloningsdifferentiatie 19 Toename keten- en zorgverantwoordelijkheid	3 Tevreden klanten 20 Zelfstandigheid in het werk
13	Een leeftijdsbewust personeelsbeleid.	12a Ziekteverzuim 12b Werkgeversrisico 12e Flexibel BAPO en ouderschapsverlof	18 Gezondheid personeel
C.	M.b.t. Kwaliteitszorg		
14	Aansluiten bij ontwikkelingen rond governance en de eigen verantwoordelijkheid van scholen.	4 Toenemende juridisering en kritischer klanten 10 Grotere verticale verantwoording 11 Horizontale verantwoording	1 Goede onderwijsresultaten 2 Positief oordeel inspectie 3 Tevreden klanten 13 Horizontale verantwoording
15	Kenmerken: Cyclisch werken (Plan-Do-Check-Act), betrekken van belanghebbenden, aansluiten bij inrichting school en integraal karakter	6 Toenemende kritiek op scholen 9 Grotere verticale verantwoording 11 Horizontale verantwoording	2 Positief oordeel inspectie 16 Nieuwe managementstructuur

D.	M.b.t. bedrijfsvoering	Externe kans of bedreiging	Interne sterkte of zwakte
16	Richten op zo efficiënt en effectief mogelijk realiseren van de gekozen uitgangspunten t.a.v. het onderwijs.	7a Invoering vernieuwde 2 ^e fase 7b Invoering nieuwe onderbouw 14 Gratis boeken en Europees aanbesteden	1 Goede onderwijsresultaten
17	Professionalisering van de bedrijfsvoering.	4 Toenemende juridisering en kritischer klanten 13 Arbowetgeving en brandweervoorschriften 16 Toegenomen aandacht voor veiligheid	16 Nieuwe managementstructuur
18	Huisvesting die aansluit bij het onderwijsleerproces: voor de diverse onderwijsvormen een uitdagende werk- en leeromgeving voor medewerkers en leerlingen.	2 Digitalisering en leerlingkenmerken	8 Veilige en overzichtelijke leer- en werkomgeving 14 Schoolgrootte
19	Zorgvuldig financieel beheer waarbij door een zorgvuldige toewijzing en goede monitoring alle doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.	14 Gratis boeken en Europees aanbesteden	4 Cultuurprofielschool 7 Buitenlesactiviteiten
20	Benutten van de mogelijkheden van doelsubsidies bij de aanzet tot versterking van deelterreinen; te denken valt aan cultuurprofielschool, bètaprofielschool, opleiden in de school, maatschappelijke stage, zij-instromers e.d.	5a Burgerschapsvorming en maatschappelijke stage 5f Stimulering bèta door Deltapunt techniek 5g Stimulering Internationalisering 7c Komst examinering per half jaar 8 Lerarentekort	4 Cultuurprofielschool 5 Bètaprofielschool, 6 ICT-voorhoedeschool 15 Opleidingsschool
E.	M.b.t. organisatievorm		
21	Voortbestaan als zelfstandige organisatie, teneinde de huidige flexibiliteit, keuzevrijheid en slagvaardigheid te kunnen waarborgen. De schoolgrootte biedt immers voldoende mogelijkheid bij zaken als expertise en inkoop en voldoende garantie bij verevening van ziekte- en/of afvloeiingsrisico's.	14 Gratis schoolboeken en Europees aanbesteden 17 Demografische ontwikkelingen	2 Positief oordeel inspectie 3 Tevreden klanten 14 Schoolgrootte
22	Een voor de leerlingen kleinschalige inrichting van huisvesting in leshuizen met een eigen leshuis-aansturing.	6 Toenemende Kritiek op scholen 16 Toegenomen aandacht voor veiligheid	8 Veilige en overzichtelijke leeromgeving 14 Schoolgrootte 16 Nieuwe managementstructuur

D.	M.b.t. bedrijfsvoering	Externe kans of bedreiging	Interne sterkte of zwakte
23	Continuering van een bestuursvorm met een College van Bestuur dat bestuurlijk verantwoordelijk is en een Raad van Toezicht die hierop toeziet en tevens fungeert als gesprekspartner/klankbord.	4 Toenemende juridisering en kritischer klanten 10 Grotere verticale verantwoordingeisen 11 Horizontale verantwoording 15 Wetsontwerp zorgplicht goed bestuur 19 Toename keten- en zorgverantwoordelijkheid	13 Horizontale verantwoording 16 Nieuwe managementstructuur
24	Samenwerken met andere partijen waar mogelijk en gewenst, daar waar het gaat om een doorlopende onderwijsloopbaan van leerlingen en om hun sociale context.	5b Toegenomen zorgplicht 5c Aandacht lichamelijk en geestelijk welzijn 5d Omgang met alcohol, drugs en media 18 Toename keten- en zorgverantwoordelijkheid 20 Gemeentelijk onderwijsbeleid	2 Positief kwalitatief oordeel inspectie 13 Horizontale verantwoording
F.	M.b.t. Horizontale verantwoording		
25	Uitwerken van een visie op de relevante stakeholders van de organisatie met daarbij het (gewenste) niveau van betrokkenheid, waarover en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd en de mate waarin en de wijze waarop beïnvloeding van beleid vooraf vorm kan worden gegeven.	4 Toenemende juridisering en kritischer klanten 11 Horizontale verantwoording 18 Toename keten- en zorgverantwoordelijkheid 19 gemeentelijk onderwijsbeleid	3 Tevreden klanten 13 Horizontale verantwoording

HOOFDSTUK 6. Implementatie

De strategische keuzes van KSE zijn in het vorige hoofdstuk geformuleerd. Daarmee is het strategische beleid echter nog niet gerealiseerd. Om de strategische keuzes te implementeren zijn **operationele plannen nodig die zich baseren op het strategische beleidsplan**.

In de KSE gaat het hierbij om 2 soorten plannen:

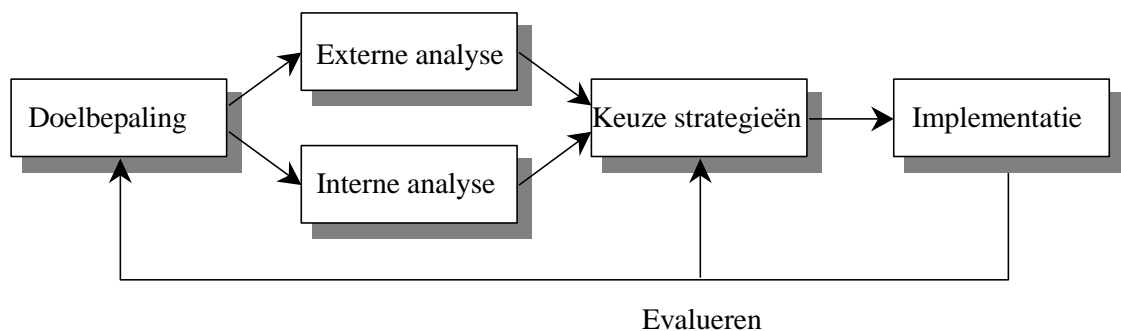
- De schooljaarplannen, die door ieder leshuis worden gemaakt voor het komende schooljaar en die zich vooral concentreren op het onderwijs,
- Plannen die een managementterrein betreffen, zoals
 - o personeelsbeleid: het meerjaren beleids- en formatieplan (4 jaar), het formatieplan (jaarlijks);
 - o financiën: de kadernota, de meerjarenbegroting (5 jaar), de begroting (jaarlijks);
 - o huisvesting: het meerjarenhuisvestingsplan (4 jaar), meerjarenonderhoudsplan (10 jaar) huisvestingsplan (jaarlijks);
 - o Meerjareninvesteringsplan (5 jaar): betreft huisvesting, ict, onderhoudsplan, onderwijs
 - o Kwaliteitszorg: "Kwaliteit in Kaart op de KSE".

Om het opstellen van die plannen te vergemakkelijken zijn de strategische keuzes in bijlage 2 wat verder uitgewerkt.

Voorts is nog van belang om te realiseren dat een proces van strategische beleidsvorming een tijdelijk markeringspunt kan hebben bereikt (zoals de totstandkoming van een strategisch beleidsplan) maar in feite nooit klaar is. Het proces is cyclisch van aard en iteratief. Tijdens de uitvoering kunnen er al weer verschuivingen zijn opgetreden in de externe kansen en bedreigingen of in de interne sterkten en zwakten, hetgeen uiteraard de strategiekeuze weer kan beïnvloeden. Een strategisch beleidsvormingsproces verdient dan ook voortdurend aandacht en bijstelling. Evaluatie moet zich richten op alle fasen van het proces (doelbepaling, interne en externe analyse en keuze van strategieën).

Samenvattend ziet het totale proces van strategische beleidsvorming en –uitvoering er in schema als volgt uit:

Schema: proces van strategische beleidsvorming



Bijlage 1: Overzicht van gebruikte bronnen en materialen

In 2005-2006:

1. Enquête veiligheidsmonitor (jan+feb 2006)
 - in alle klassen en
 - onder alle medewerkers
2. Tweede Fase:
 - Leerling-panels rondom diverse onderwerpen (o.a. t.a.v. gang van zaken rond SE's), voor havo-4/5 vwo-4/5/6 (nov 2005).
 - Enquête onder ouders
3. In het kader van IPB / gesprekkencyclus (2005-2006) bij docenten ¹:
 - Leerling-enquêtes (VIL)
 - Zelfevaluaties
 - 360°feedback
4. Meedenken over dagelijkse gang van zaken op school + onderwijsontwikkelingen
 - Oudercontactgroepen (per leerjaar), 6x per jaar
 - Ouderraad (schoolbreed), 4x per jaar
5. Deelname aan enquête BNDeStem (onderwijseditie 12 januari 2006)
 - Vrijtijdsbesteding van leerlingen
6. Uitslag ICT-onderwijsmonitor 2004-2005

In 2006-2007:

1. Enquête ouders brugklas en 2^e klassen
2. PAGO
3. Welzijn- en tevredenheidonderzoek onder medewerkers
4. Tevredenheidonderzoek onder ouders (masterthesis Stefan van Damme)
5. Enquêtes Open Dag (13 jan 2007)
 - Bij bezoekende leerlingen, bezoekende ouders en onder alle medewerkers
6. In het kader van IPB / gesprekkencyclus (2006-2007) ¹:
 - Leerling-enquêtes (VIL)
 - Zelfevaluaties
 - 360°feedback
7. Meedenken over dagelijkse gang van zaken op school + onderwijsontwikkelingen
 - Oudercontactgroepen (6x per jaar)
 - Ouderraad (schoolbreed), 4x per jaar

In 2007-2008:

1. Enquêtes Open Dag (12 jan 2008)
 - Bij bezoekende leerlingen, bezoekende ouders en onder alle medewerkers
2. In het kader van IPB / gesprekkencyclus (2007-2008) ¹:
 - Leerling-enquêtes (VIL)
 - Zelfevaluaties
 - 360°feedback
3. Enquête gemaakte keuzes bij invoering Vernieuwde Tweede Fase (okt 07)
4. Leerling-enquête havo-4 en vwo-4 verlengde lestijd en periodisering (nov 07)
5. Enquêtes leerlingen en docenten havo-4 en vwo-4 over VTF (maart 08)
6. Meedenken over dagelijkse gang van zaken op school + onderwijsontwikkelingen
 - Oudercontactgroepen (6x per jaar)
 - Ouderraad (schoolbreed), 4x per jaar
7. Bevindingen uit de inspectiebezoeken van 4 maart (PKO) en 13 maart 2008 (themabezoek).

¹:De gegevens uit deze gesprekken worden op een zodanige manier verwerkt dat ze niet op individuele personen terug te voeren zijn.

Bijlage 2: Toespitsing en globale uitwerking van de strategie

1. Onderwijs

Bij het vormgeven van het onderwijs zal mede gebruik worden gemaakt van inzichten uit wetenschappelijk onderwijsonderzoek, over de wijze waarop leren tot stand komt en het leren kan worden gefaciliteerd.

Bij de onderwijsaanpak wordt voortdurend het evenwicht gezocht tussen “evidence-based” verworvenheden – datgene dat in de praktijk haar effectiviteit heeft bewezen - en de vertaling van de nieuwe wetenschappelijke inzichten naar de onderwijspraktijk.

De KSE kiest voor onderwijs:

- ✚ In een pedagogisch klimaat dat wordt gekenmerkt door veiligheid, persoonlijke aandacht, leerling-gerichtheid en wederzijds respect.

Het gewenste pedagogisch klimaat wordt gekenmerkt door wederzijds respect en gekenmerkt door een leerling-gerichtheid, persoonlijke aandacht van de docent voor zijn/haar leerlingen en van de leerlingen voor elkaar.

Basisvoorwaarden hierbij zijn een gestructureerde omgeving en helderheid en eenduidigheid t.a.v. de waarden en de daarbij gehanteerde normen.

Aan deze voorwaarden wordt voldaan door de organisatie- en managementstructuur hierop aan te passen, deze aspecten op de agenda te houden van de diverse vormen van overleg en hiervoor in het kader van de professionaliseringsactiviteiten ondersteuning aan te bieden.

Tevens is het pedagogisch functioneren een vast onderdeel in de gesprekscyclus.

- ✚ In een didactisch klimaat dat wordt gekenmerkt door een mix van onderwijsvormen, gekozen in aansluiting bij het beoogde onderwijsdoel.

Om voldoende variatie te kunnen bieden wordt het komende schooljaar de omslag gemaakt van een lesrooster van 45 minuten naar een lesrooster van 80 minuten. Voorts worden de mogelijkheden van onze elektronische leeromgeving Teletop beter benut en worden meer lesruimtes uitgerust met actieve boards.

- ✚ Dat leerlingen plezier in het leren bijbrengt: een houding waar ze hun hele verdere leven belang bij zullen hebben.

- ✚ Dat de leerling uitdaagt tot actieve onderwijsparticipatie en een groeiend besef van verantwoordelijkheid.

Hierbij hoort een onderwijsaanpak die kan worden aangemerkt als een “bruisende lespraktijk”, bestaande uit een mix van onderwijsvormen, waarbij de gekozen vorm een gevolg is van de beoogde doelen. De aandacht van leerlingen blijft gevangen door een variatie in activerende werkvormen.

Hiertoe worden diverse professionaliseringsvormen ingezet, zoals wederzijds lesbezoek, intervisie, leerling-enquêtes en scholing.

Tevens is het didactisch functioneren een vast onderdeel in de gesprekscyclus.

- ✚ Dat recht doet aan de mogelijkheden van leerlingen → talentmaximalisatie.

Binnen de KSE hebben we diverse culturele, sociale en sportactiviteiten, zodat naast de aandacht voor het cognitieve aspect, ook recht kan worden gedaan aan de culturele, sociale, sportieve kanten.

Talentmaximalisatie: zodra wetgeving dit mogelijk maakt zullen de mogelijkheden worden verkend om leerlingen op te leiden op de best haalbare vakken, i.p.v. de huidige situatie waarin leerlingen voor een stream worden geselecteerd op basis van prestaties op de gebieden waarop die het minst begraafd is.

- ✚ Met een zorg- en begeleidingsstructuur, die past bij het geboden onderwijs.

Voor leerlingen op de KSE streven we naar een optimale kwaliteit van zorg.

Begeleiding van leerlingen gebeurt door allen die vanuit hun specifieke deskundigheid met leerlingen betrokken zijn, in samenwerking met elkaar. Daarbij blijft er een voortdurend zoeken naar een adequaat evenwicht in de rol van de docent als enerzijds begeleider / coach van het leerproces van individuele leerling en anderzijds als centrale persoon in de klassikale setting.

Leerlingen moeten leren verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen gedrag: leren wat zij fout doen, hoe zij dat kunnen verbeteren en hoe zij gemaakte fouten kunnen herstellen. Medewerkers proberen hierin een voorbeeld te zijn

De beleidsnotitie “Passend onderwijs” van het ministerie van OC&W schetst het kader van de zorg die scholen moeten bieden aan leerlingen met een extra zorgbehoefte

Daarbij wordt een verantwoordingsplicht op basis van handelingsgebonden diagnostiek per leerling ingevoerd.

Vanuit haar maatschappelijke opdracht zal de KSE haar mogelijkheden geleidelijk aan uitbreiden teneinde te voldoen aan de gestelde eisen.

Het aannamebeleid zal worden afgestemd op deze nieuwe wetgeving.

- ✚ Met examenresultaten die minimaal de landelijke resultaten evenaren.

Schoolresultaten op de kwaliteitskaart tonen een zo hoog mogelijke percentielscore maar liggen in ieder geval boven het gemiddelde van de groep vergelijkingsscholen;

Voor elk vak ligt het schoolgemiddelde voor het centraal examen boven een percentielscore van 50 (dit betekent dat de helft of meer van de scholen slechter scoort).

Bij de beoordeling van de onderwijsresultaten wordt, zo veel mogelijk, gebruik gemaakt van gegevens uit benchmarks. Tevens worden de eigen resultaten gevolgd in de achtereenvolgende jaren.

In secties is het terugzien op de resultaten, de bespreking ervan en het formuleren en uitvoeren van acties ter verbetering een vast onderdeel van de kwaliteitscyclus.

- ✚ Dat aansluit bij de leerling door aandacht voor de diverse leerstijlen.

In de komende jaren zal de bekendheid met leerstijlen, het herkennen ervan en het omgaan daarmee worden vergroot door –zo mogelijk teambrede – scholing in deze.

2. **Personeelsbeleid**

In een school draait het vooral om het geven van kwalitatief goed onderwijs. Vandaar dat het personeelsbeleid het meest gericht lijkt op de docenten, maar ook het onderwijsondersteunend personeel is van essentieel belang binnen de schoolorganisatie. Voor hen geldt een vergelijkbare hoeveelheid aandacht.

Qua personeelsbeleid kiest de KSE voor de volgende zaken:

- ✚ Er is een sterke daling in de belangstelling van jongeren voor het beroep van docent. In het komende decennium worden sterke tekorten voorzien aan docenten, met name in het voortgezet onderwijs. Dit dreigende lerarentekort vormt een wezenlijk risico voor de kwaliteit van het onderwijs. Bij het personeelsbeleid gaat het er zodoende om onze bindingskracht te vergroten door een combinatie van goed werkgeverschap, professionalisering en aandacht voor de opleidingsvragen van de mens. Kortom: we willen banen met een ster aanbieden. Ons motto is: “Vinden en binden”: een zorgvuldig selectieproces gevolgd door goed werkgeverschap, gekenmerkt door aandacht voor de medewerker en een professioneel competentie management.

Met een goed werkgeverschap, gekoppeld aan een goed personeelsbeleid, willen we waarborgen dat nieuwkomers, maar ook de zittende medewerkers voor de KSE behouden blijven. Te denken valt dan aan een goed arbeidsvoorwaarden beleid, zoals o.a. facilitering van scholing, werkdrukverlichting, taakbeleid en arbeidsomstandigheden.

Daartoe worden in het kader van “Opleiden in de school” afspraken gemaakt met lerarenopleidingen en met andere scholen uit het samenwerkingsverband Zeebra.

Door de hiertoe speciaal opgeleide opleidingsdocenten zullen extra inspanningen worden geleverd teneinde de instroom van nieuwe docenten zodanig te begeleiden dat de gewenste kwaliteit gewaarborgd blijft.

Daarnaast worden de mogelijkheden van zij-instroom en van duale trajecten verkend en zoveel mogelijk benut.

- + Voortdurende professionalisering van alle medewerkers teneinde de competenties te versterken c.q. aan te passen aan de veranderende omgevingseisen.

Bij professionalisering is het leren geen doel, maar een middel om de praktijk en de vraagstukken van alledag en de uitdagingen van de toekomst beter aan te kunnen.

Medewerkers pakken de verantwoordelijkheid op voor hun eigen professionele ontwikkeling, middels een Persoonlijk Ontwikkelingsplan.

Bij professionalisering zal sterk worden ingezet op professionaliseringsvormen die het "leren op de werkplek" als uitgangspunt nemen, zoals in-company trainingen, intervisie, collegiale consultatie, coaching.

Een zwaartepunt bij professionalisering ligt bij het vergroten van de pedagogisch/didactische competenties van medewerkers, naast het vergroten van het didactische repertoire.

Daarbij worden professionaliseringsmiddelen ingezet om het aantal on(der)bevoegde lessen te verminderen.

Tevens is er intensieve aandacht voor de coachingsvaardigheden teneinde de leerling optimaal te kunnen begeleiden

Om de digitale mogelijkheden optimaal te kunnen inzetten in het onderwijs is het streven om alle docenten een startrijbewijs van het ECDL te laten verwerven.

Ook overige vaardigheden die het benutten van de mogelijkheden van ICT in de lespraktijk (teletop, activboards, leerlingvolgsysteem) verhogen, zullen worden gestimuleerd middels ondersteuningsvormen als train-de-trainer constructies en workshops.

- + Het stimuleren van een "leerklimaat" in de school, door het ondersteunen en stimuleren van medewerkers bij hun wens tot verdere ontwikkeling.

Gestreefd wordt naar een zodanig leerklimaat dat de talenten waarover een medewerker beschikt, optimaal worden benut.

Aan eigen docenten wordt de mogelijkheid geboden een additionele scholing te volgen teneinde een eerstegraads bevoegdheid te behalen.

- + Herschikking van taken en verantwoordelijkheden met als doel de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.

De uitgangspunten en het streefbeeld ten aanzien hiervan zijn vastgelegd in de notitie "Functiebouwwerk KSE". Het bereiken van de gewenste eindsituatie zal echter stapsgewijs plaatsvinden.

Ook de aanpassing van de managementstructuur moet gezien worden in het licht van deze doelstelling.

- + Een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Nu de wetgeving het langer doorwerken van werknemers middels haar wetgeving stimuleert, zal in sterkere mate gericht leeftijdsbewust beleid worden ingezet om optimaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden die elk personeelslid heeft in een bepaalde fase van zijn/haar loopbaan. Dit middels een individueel gerichte aanpak die de medewerker in staat stelt zijn/haar werk kwalitatief goed te blijven uitvoeren.

3. Kwaliteitszorg

De Inspectie van het Onderwijs controleert de kwaliteit van het onderwijs op scholen steeds vaker indirect. In plaats van zelf een onderzoek uit te voeren, kijkt de Inspectie of de interne kwaliteitscontrole door schoolbesturen in orde is. Wat kwaliteitszorg betreft kiest de KSE voor de volgende speerpunten:

- ✚ Een niveau van kwaliteitszorg dat minimaal in de pas loopt met de ontwikkelingen rond governance en de eigen verantwoordelijkheid van scholen.

De kwaliteitszorg wordt gekenmerkt door:

- Cyclisch werken
- Betrekken van belanghebbenden
- Aansluiten bij de inrichting van de school
- Integraal karakter.

De komende jaren vindt verdere invoering plaats van een integraal, organisatiebreed systeem voor kwaliteitszorg, met externe ondersteuning. Het gekozen instrument hierbij is KIK (Kwaliteit in Kaart).

Volledige kwaliteitscyclus

In het kwaliteitsbeleid wordt het uitvoeren van een *volledige* kwaliteitscyclus bewaakt. In die kwaliteitscyclus komen de verschillende fasen herkenbaar tot uiting: Plan, Do, Check, Act. Met name aspecten als het beschrijven van kritische succesfactoren (meetbare doelstellingen) en een expliciete toetsing daaraan bij een evaluatie verdienen extra aandacht.

Deze cyclus wordt doorgevoerd in alle lagen van de organisaties middels het maken van jaarplannen en het evalueren daarvan middels jaarverslagen.

De kwaliteitszorg zal ondersteunend worden ingezet bij het realiseren van de overige doelstellingen.

Managementinformatie

De input voor de meting van de kwaliteit wordt verder ontwikkeld, o.a.:

- een adequaat management informatiesysteem
- het gebruik van enquêtes onder alle relevante doelgroepen

4. Bedrijfsvoering

Qua bedrijfsvoering kiest de KSE voor de volgende speerpunten:

- ✚ Een bedrijfsvoering, gericht op het zo efficiënt en effectief mogelijk realiseren van de gekozen uitgangspunten t.a.v. het onderwijs.

Aansturing van medewerkers richting competentievergroting en meer aansluiten op hun handelen vereist het voeren van meer individuele gesprekken door het management. Daarom zal worden ingezet op het vergroten van de competenties van leidinggevenden in deze gesprekstechnieken en in coachingsvaardigheden.

- ✚ Professionalisering van de bedrijfsvoering.

Leidinggeven en procesbewaking

De directie en het middenmanagement zal door herschikking van taken en uitbreiding van leidinggevende en ondersteunende functies meer tijd beschikbaar moeten maken om het voortgangproces van in gang gezette ontwikkelingen te monitoren en te stimuleren.

Hun activiteiten zullen daarbij verschuiven van managen naar leidinggeven, door o.a. meer coaching en aansturing op individueel gedrag (afspreken en aanspreken).

De invoering van een gesprekkencyclus beoogt het ontwikkelen van de professionaliteit van alle medewerkers en het realiseren van een resultaatgerichte cultuur. Voor de leidinggevende zullen diverse trainingen gegeven worden om dit proces te kunnen begeleiden.

- ✚ Een huisvesting die aansluit bij het onderwijsleerproces: voor de diverse onderwijsvormen een uitdagende werk- en leeromgeving voor medewerkers en leerlingen.

Volgens de prognoses gaat het aantal leerlingen dat de KSE bezoekt de komende jaren stabiliseren. De nieuwe onderwijsvormen vereisen meer ruimte voor de leerling. Dit heeft consequenties voor de gebouwen en de inrichting ervan.

De inrichting van het gebouw zal er op gericht zijn de motivatie van de leerlingen te bevorderen o.a. door goed geoutilleerde vaklokalen. Daarbij is het doel het onderwijs aan te bieden op het eigen schoolterrein.

Het meerjarenbeleidsplan “Gebouwen KSE” zal hiertoe aangepast worden. Tevens zal in de komende jaren een aanzet gegeven worden voor het ontwikkelen van een lange termijn visie (10 - 20 jaar) voor de gebouwelijke situatie.

Ook medewerkers hebben in toenemende mate behoefte aan adequate werkruimten. Gestreefd wordt naar realisatie van meer werkruimten voor docenten.

- ✚ Een zorgvuldig financieel beheer waarbij door een zorgvuldige toewijzing en goede monitoring alle doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

De basis wordt gevormd door een meerjarige financiële planning, op grond waarvan jaarlijks prioriteiten worden gesteld.

Hierbij zal waar mogelijk gestuurd worden op kengetallen.

Op grond van een kadernota, met een analyse van financiële cijfers van de laatste 5 jaren, wordt bepaald welke resultaten nagestreefd worden in de komende jaren. Het gaat dan om de volgende financiële kengetallen: liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit en weerstandsvermogen en daarnaast kengetallen op gebied van personeel en leerlingen.

De financiële ontwikkeling in de loop van het jaar zal gevolgd worden middels een vaste planning & control cyclus.

Aandacht voor de financieringsstroom vanuit de gemeente is van belang. In het kader van doordecentralisatie zijn afspraken gemaakt over het door te decentraliseren bedrag en de indexering. Ontwikkelingen in het land op dit terrein nopen tot nader overleg met de gemeente over eerder gemaakte afspraken.

In de komende periode zal de toegevoegde waarde van het jaarverslag verder worden vergroot. De verbeteringen richten zich op de informatiewaarde, de gebruiksvriendelijkheid en het totstandkomingproces.

De verbeteringen zullen zich met name concentreren op het bestuursverslag. De inhoud en structuur van de jaarrekening, de financiële paragraaf, ligt voor een groot deel wettelijk vast.

- ✚ Het benutten van de mogelijkheden van doelsubsidies bij de aanzet tot versterking van deelterreinen.

Hiervan wordt o.a. gebruik gemaakt bij de versterking van de bètaprofilering (inhoudelijk, maar ook voor de inrichting van lokalen), de profilering als cultuurprofielschool met als speerpunt media-educatie, de maatschappelijke stages.

We zullen alert blijven op de mogelijkheden en daarbij de kosten-baten balans in de gaten houden.

5. Organisatievorm

De KSE kiest voor:

- ✚ Een voortbestaan als zelfstandige organisatie, teneinde de huidige flexibiliteit, keuzevrijheid en slagvaardigheid te kunnen waarborgen.

Deze keuze komt voort uit de goede ervaringen van de afgelopen jaren. We presteren goed in de huidige constellatie en worden door ouders gewaardeerd.

De schoolgrootte biedt voorts voldoende mogelijkheid bij zaken als expertise en inkoop en voldoende garantie bij verevening van ziekte- en/of afvloeiingsrisico's. Ook de gekozen managementstructuur biedt alle mogelijkheden voor een voldoende beleidsvoerend vermogen, gepaard gaande aan “voldoende handen aan het werk” op een adequaat niveau.

- ✚ Een voor de leerlingen kleinschalige inrichting van huisvesting in leshuizen met een eigen leshuis-aansturing.

Behoud van afzonderlijke leshuizen met hun eigen cultuur is een groot goed. Voorwaarde is voldoende afstemming en voldoende overleg om aan de leerlingen een ononderbroken leerweg te

garanderen. Een nieuwe managementstructuur, met coördinerende functies (onderbouw en Tweede Fase) biedt garantie voor een regelmatig en intensief overleg.

Hierbij is bijzondere aandacht voor de doorlopende leerlijnen (van klas 1 t/m het eindexamenjaar) en voor goed onderwijs behorend bij het niveau.

- ✚ Continuering van een bestuursvorm met een College van Bestuur dat bestuurlijk verantwoordelijk is en een Raad van Toezicht die hierop toeziet en tevens fungeert als gesprekspartner/klankbord.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt in handen van het Bevoegd Gezag, gevormd door het College van Bestuur.

Het toezicht wordt gegarandeerd door een Raad van Toezicht. Deze heeft zijn functies in de volgende clusters onderverdeeld:

- Werkgeversrol voor het College van Bestuur
- Formele statutaire bevoegdheden
- Algemeen toezichthoudende rol
- Klankbordfunctie
- Zelfevaluatie in relatie met het College van Bestuur

Bestuur en management worden gekenmerkt door Good Governance: integriteit, transparantie en communicatie. Dit leidt tot betrouwbaarheid: afspraken zijn taakstellend.

- ✚ Samenwerken met andere partijen waar mogelijk en gewenst, daar waar het gaat om een doorlopende onderwijsloopbaan van leerlingen en om hun sociale context.

Het centraal stellen van de leerling resulteert er in dat scholen steeds meer een ketenverantwoordelijkheid en soms zelfs een regieverantwoordelijkheid krijgen in de samenwerking met andere "spelers in het veld", zoals gemeente (jongerenbeleid), instellingen voor jeugdgezondheidszorg, maatschappelijk werk, politie en bureau HALT, omringende scholen (in diverse netwerkverbanden) e.d.

De aandacht zal gericht zijn op goede contacten met en adequate informatie naar de maatschappelijke omgeving, waaronder basisscholen en vervolgopleidingen, de gemeenten, de media, de zorgpartners, de buurtbewoners e.d.

6 Horizontale verantwoording

De autonomie van scholen en daarmee de terugtrekkende rol van de overheid gaat gepaard met steeds sterker toenemende eisen aan de verantwoording en de transparantie van scholen. De KSE kiest daarom voor:

- ✚ Het uitwerken van een visie op de relevante stakeholders van de organisatie met daarbij het (gewenste) niveau van betrokkenheid, waarover en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd, en de mate waarin en de wijze waarop beïnvloeding van beleid vooraf vorm kan worden gegeven.

De komende jaren wordt de aandacht sterk gericht op de horizontale verantwoording. Deze horizontale verantwoording, ook wel meervoudig publieke verantwoording genoemd, houdt in dat de KSE –vanuit een eigen visie- in gesprek gaat met doelgroepen, partners en relaties ("stakeholders"). Daarbij wordt vooraf vastgesteld wie de KSE als stakeholders beschouwt en welke invloed aan deze stakeholders wordt gegeven. De governance-code voor het VO vormt de leidraad voor het vormgeven van deze horizontale verantwoording.

Hierdoor kan een optimale inbedding worden bereikt in de maatschappelijke omgeving en kan de uitstraling van het onderwijs, en allen die daarmee verbonden zijn, een positieve impuls geven.

Samenhangend met de toenemende individualisering en het toenemend kwaliteitsbesef stellen (leerlingen en) ouders zich steeds meer op als klant, stellen hogere eisen aan de school, aan de zorg van de school specifiek toegesneden op hun kind, aan de informatie en de verantwoording door die school.

Allen die bij de school betrokken zijn, zijn zich bewust van deze tendens en de eisen die dit stelt aan de organisatie en haar medewerkers.