



**SCHOOLPLAN**  
**KSE**  
**2018-2022**

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	3
Proces .....	3
1. Algemeen .....	4
1.1 Identiteit en kernwaarden .....	4
1.2 Missie .....	4
1.3 Schoolcultuur .....	5
2. Onderwijs .....	5
2.1 Onderwijskundige doelen .....	5
2.2 Pedagogiek en didactiek .....	6
2.3 Onderwijsprogramma onderbouw .....	7
2.4 Onderwijsprogramma bovenbouw .....	7
2.5 Ondersteuning en begeleiding .....	8
2.6 Veiligheid .....	8
2.7 Onderwijsresultaten .....	8
3. Kwaliteitszorg .....	8
4. Mensenwerk .....	9
4.1 Overzicht medewerkers .....	10
4.2 Levenslang leren: doorlopende professionalisering .....	10
4.3 Begeleiding nieuwe collega's (BNC) .....	10
4.4 Functiebouwwerk en functiemix .....	11
4.5 Gesprekscyclus .....	11
5. Ruggesteun .....	11
5.1 Gebouwen .....	12
5.2 Regionale binding .....	12
5.3 Duurzaamheid .....	12
5.4 ICT .....	12
6. Eigen schoolambities .....	13
6.1 Onderwijs .....	13
6.1.1 Relatie .....	13
6.1.2 Ruimte .....	14
6.1.3 Richting .....	14
6.1.4 Technologie .....	14
6.2 Mensenwerk .....	15
6.2.1 Verbindend .....	15
6.2.2 Ondersteunend .....	16
6.2.3 Richtinggevend .....	16
6.3 Ruggesteun .....	16
6.3.1 Organisatie .....	17
6.3.2 Ondersteunende processen .....	17
6.3.3 Facilitair .....	17
6.3.4 Gebouw .....	18
6.3.5 Financiën .....	18

## **Inleiding**

Hieronder is het Schoolplan van de KSE voor de periode 2018 – 2022 te lezen. In dit Schoolplan wordt de strategische koers, zoals die neergelegd is in het Strategisch Beleidsplan KSE 2018 – 2022 (verder te noemen het SBP), vertaald naar meer concrete beleidsdoelen zoals die eind 2022 gerealiseerd moeten zijn. De realisering van deze doelen wordt gedurende de looptijd van dit Schoolplan verder stapsgewijs uitgewerkt in de verschillende jaarplannen de komende jaren.

### *Proces*

Bij het opstellen van het SBP is gebruikgemaakt van de input uit diverse overleggen van het College van Bestuur met diverse gremia binnen de KSE of vertegenwoordigers daarvan. Het gaat dan om de Raad van Toezicht, de medewerkers van het Onderwijsondersteunend en het Onderwijzend Personeel, de Leerlingenraden, de Oudercontactgroepen, de Ouderraad, de Medezeggenschapsraad en het managementteam. Het schrijven van dit SBP kwam tot stand in het in het tweede deel van 2017. Het SBP heeft vervolgens - na ter informatie voorgelegd te zijn - instemming van de MR gekregen. Het schrijven van dit schoolplan is gebeurd in de periode van december 2017 tot en met april 2018. In een bijeenkomst met het voltallige personeel van de school is verder betekenis gegeven aan een aantal koersvoornemens uit het SBP. Ook de denkbeelden van de leerlingen en de ouders daarbij zijn in kaart gebracht. Al deze duidingen zijn op hun beurt weer meegenomen bij het formuleren van onze eigen ambities voor onze school.

Lopende de komende jaren worden steeds concrete stappen gezet richting de realisering van deze doelstellingen. Dit gebeurt middels zogenaamde jaarplannen; te starten met schooljaar 2018-2019.

Directie KSE  
Etten-Leur, april 2018

## 1. Algemeen

De Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur (KSE) is een scholengemeenschap voor mavo, havo, atheneum en gymnasium. De school heeft 2484 leerlingen (teldatum 1 oktober 2017) en 218 medewerkers (teldatum 1 januari 2018).

### 1.1 Identiteit en kernwaarden

De KSE is een moderne katholieke school met een open aannamebeleid. Iedereen is welkom ongeacht zijn of haar levensbeschouwelijke achtergrond. Wel wordt van hen gevraagd de levensbeschouwelijke grondslag van de school te respecteren.

Onze identiteit komt tot uiting in onze kernwaarden: Samenwerken, elkaar waarderen, ruimte geven en groeien. Met behulp van deze kernwaarden geven wij aan hoe wij dag in dag uit met elkaar, leerlingen, ouders en medewerkers om willen gaan:

'Samenwerken, elkaar waarderen en ruimte geven om te groeien.'

#### *Samenwerken*

Wij delen met elkaar het gevoel dat communicatie - zowel intern als extern en zowel tussen medewerkers onderling als tussen medewerkers en leerlingen - van onschatbare waarde is. Communiceren doe je niet alleen, maar met elkaar en wel met respect voor de ander.

#### *Waarderen*

Waardering hebben voor de ander voor wie hij of zij is en de ander de mogelijkheid bieden om zich te ontplooiën binnen en buiten het klaslokaal en/of de school.

#### *Ruimte geven en groeien*

Samen dragen wij de verantwoordelijkheid om ruimte aan elkaar en aan de leerlingen te bieden om te groeien en krijgen we de ruimte om, net als de leerlingen, te zijn wie we graag zouden willen zijn.

Kortom, met elkaar worden wie je wil zijn. Binnen de KSE mag je zijn wie je bent.

Alleen door ruimte te geven en te krijgen, waardering te ontvangen en te uiten, is het mogelijk om met elkaar te groeien. Dat is waar de KSE voor staat, waardoor de leerlingen onze kernwaarden ervaren en mee zullen nemen in hun verdere leven.

### 1.2 Missie

Op basis van onze kernwaarden streven we ernaar om met ons onderwijs leerlingen een sterke basis te geven voor een geslaagde toekomst.

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.

### 1.3 Schoolcultuur

De missie en identiteit impliceert 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 docent de balans tussen voorgeschreven kennis en kennis die aansluit bij de interesses van leerlingen en betreft hij verschillende stijlen. De docent 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. Onderwijs

### 2.1 Onderwijskundige doelen

Binnen de KSE voelen we een grote verantwoordelijkheid voor onze leerlingen en vooral ook voor hun toekomst. We beseffen dat we potentiële opleiders zijn voor alle leerlingen in ons voedingsgebied die voldoen aan de minimale eisen van toelating. We realiseren ons dat we leerlingen o.a. opleiden tot toekomstig werknemer van bedrijven in onze regio. Natuurlijk beseffen we ook dat een groot gedeelte van onze leerlingen doorstroomt naar vervolgonderwijs binnen en buiten de eigen regio.

We willen onze leerlingen meer bieden dan enkel dat diploma. We willen aansluiten op hun leerbehoefte en hun talenten tot ontplooiing laten komen. We willen dat ze in staat zijn zelfstandig beslissingen te nemen over hun toekomst en dat ze onderdeel gaan vormen van de samenleving, daar een goede plek innemen en een bijdrage kunnen leveren aan diezelfde samenleving.

We gaan uit van de talenten van leerlingen en talentontwikkeling. Dat is verweven in het brede onderwijsaanbod binnen en buiten de lesprogramma's. Er wordt veel aandacht besteed aan sportieve, creatieve en kunstzinnige ontwikkeling. Daarnaast is er een uitgebreid aanbod van taalprogramma's waaraan leerlingen kunnen deelnemen. Door het aanbieden van allerlei buitenlesprogramma's, bijvoorbeeld Sport+ en het Musicalatelier, worden de talenten van de leerlingen aangesproken. Daarnaast wordt het samenwerken en samen leren van leerlingen onderling gestimuleerd aan de hand van leerlingmentoren, lentoren en toptutoren.

We stimuleren leerlingen in hun ambitie om een zo hoog mogelijk niveau te behalen. Per afdelingsniveau, maar ook voor een enkel vak. We dagen leerlingen uit om in extra vakken examen te doen, vakken op een hoger niveau af te sluiten of eerder in vakken examen te doen. Dit alles omdat onze leerlingen zich hun leven lang zullen moeten blijven ontwikkelen en blijven leren.

Het behaalde resultaat op het examen wordt gehonoreerd met het diploma. Om het geleerde naast het vaste curriculum zichtbaar te maken, krijgen de leerlingen ook een plusdocument mee, het

zogenaamde 'KSE CV'. Dit KSE CV, dat wordt opgebouwd vanaf de brugklas, toont op welke manier leerlingen hebben gewerkt aan hun ontwikkeling en welke resultaten ze hebben geboekt. Deze ontwikkeling vindt zowel binnen als buiten de school plaats. Te denken valt aan inzet bij maatschappelijke (goede) doelen, deelname aan de leerlingenraad of aan uitwisselingsprogramma's, stages, et cetera.

## *2.2 Pedagogiek en didactiek*

In onze pedagogiek en didactiek geven we inhoud aan onze kernwaarden: 'samenwerken, elkaar waarderen en ruimte geven om te groeien'. We bieden een veilige en overzichtelijke leeromgeving waarin tolerantie, zorg en respect voor elkaar bijdragen aan ieders welbevinden. Een leeromgeving met zowel houvast (structuur) als uitdaging voor leerlingen, zodat zij zich ontwikkelen in hun zelfstandigheid en het nemen van verantwoordelijkheid voor zichzelf en hun omgeving.

We kiezen niet voor één onderwijsconcept maar zijn van mening dat ruimte bieden aan diversiteit voor zowel leerlingen als docenten, de beste manier is om goed onderwijs te realiseren dat past bij de leerlingen en de docenten. Er is ruimte voor diversiteit, talenten en creativiteit. De algemene ambitie de komende jaren is 'de leerling centraal'. Dat wil niet zeggen dat we gaan naar een vraag gestuurde vorm van onderwijs. Door samen met alle betrokkenen de dialoog aan te gaan zoeken we naar de vorm van onderwijs die het best past bij dit uitgangspunt. Maatwerk is hierbij het sleutelwoord. Maatwerk in de zin van een brede overkoepelende term die verwijst naar tal van manieren om het onderwijsaanbod beter aan te laten sluiten op de behoeften van de leerlingen. Daarbij maken we op verschillende manieren gebruik van technologische middelen die het onderwijs ondersteunen. Niet als doel op zich, maar om het onderwijs gevarieerder te maken en het bieden van maatwerk te vergemakkelijken.

Door de keuze om maatwerk centraal te stellen de komende jaren worden flexibilisering, diversiteit en differentiatie kernwoorden op onze school. We gaan uit van groeimogelijkheden (growth mindset), stimuleren een positieve leerhouding en eigenaarschap van leerlingen voor hun leerproces. Dat vereist goede begeleiding en coaching. Door de meer activerende onderwijsvorm zal de docent steeds meer de rol van didactisch coach aannemen. Dit heeft ook gevolgen voor de lessentabel waarbij er, naar alle waarschijnlijkheid, minder uren voor alle leerlingen verplicht zijn en steeds meer uren flexibel kunnen worden ingevuld. Uitgangspunt is een aanbod van 1000 uren per schooljaar (in het examenjaar zijn dit 700 uren).

We hechten veel waarde aan leerlingparticipatie. We hebben vertrouwen in de talenten van onze leerlingen en zetten hen op tal van manieren in bijvoorbeeld als leerlingmentor of mentor. Leerlingen assisteren tijdens de Brugshow en, vanaf komend schooljaar, bij het aanleren van digitale vaardigheden in de brugklas. Leerlingen uit de bovenbouw organiseren jaarlijks een bijeenkomst waarbij leerlingen, docenten en afdelingsleiders een wisselend thema verkennen. In elk leshuis is ook een leerlingenraad actief.

Socialisatie is een belangrijk doel van de school. Dat doen we in verbinding met elkaar en de omgeving. We willen dat onze leerlingen zich ontwikkelen tot volwaardige burgers die verantwoordelijkheid nemen voor hun omgeving. Dit komt niet alleen tot uiting in onze kernwaarden, maar ook in de wijze waarop we aandacht hebben voor burgerschapscompetenties. Zo is er ruimte voor maatschappelijke stages en zetten leerlingen zich in tijdens projecten vanuit diverse vakken voor groepen buiten de school (o.a. leerlingen van basisscholen en ouderen). We stimuleren sociale integratie en verbinding in de school door ons leshuizensysteem waarbij leerlingen uit hetzelfde leerjaar, onafhankelijk van het onderwijsniveau dat ze volgen, hun thuis vinden in hetzelfde leshuis. Zo borgen we ons doel om de school kleinschalig te organiseren voor leerlingen. Leerlingen voelen zich door deze indeling in leshuizen gekend. Vanaf schooljaar 2018-2019 zal, als gevolg van het streven de onderwijskundige

aansturing in de leerlijn te versterken, de verdeling van de leerlingen over de leshuizen enigszins worden aangepast.

### 2.3 *Onderwijsprogramma onderbouw*

In de onderbouw leren de leerlingen zelfstandig, in groepen of krijgen instructie. Het bieden van maatwerk in diverse vormen binnen en buiten het lesprogramma wordt uitgebouwd. Hoewel de vakken afzonderlijk aangeboden worden, zal de komende jaren in toenemende mate de verbinding worden gelegd met de praktijk en leren in (vakoverstijgende) projecten.

Er wordt aandacht besteed aan rekenen en burgerschapsvaardigheden. Dit laatste in combinatie met het verwerven van sleutelvaardigheden (21st century skills). Naast een breed onderwijsaanbod in het kader van talentontwikkeling, kunnen leerlingen ook een beroep doen op (vak)ondersteuning en studiecoaching.

Vanaf de onderbouw hebben we aandacht voor talentontwikkeling van leerlingen zodat ze een beeld krijgen van zichzelf: 'Wie ben ik?', 'Wat wil ik?' en 'Wat kan ik?'. Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) sluit hierbij naadloos aan. Met ons LOB-aanbod voor de leerlingen in mavo-2 en havo/vwo-3 helpen we leerlingen om keuzes te maken voor de komende jaren. Het LOB-beleid zal de komende jaren verder worden uitgewerkt voor leerjaar 1 en de andere niveaus van leerjaar 2.

### 2.4 *Onderwijsprogramma bovenbouw*

Aan het einde van leerjaar 3 maken leerlingen een keuze voor een profiel. Hierbij hebben ze de keuze uit de volgende profielen:

<u>mavo</u>	<u>havo/vwo</u>
Techniek	Cultuur & Maatschappij (C&M)
Zorg	Economie & Maatschappij (E&M)
Economie	Natuur & Gezondheid (N&G)
Groen (Landbouw)	Natuur & Techniek (N&T)

We zijn ervan overtuigd dat het ontwikkelen van talenten en creatief denken onze leerlingen verder kan brengen in hun leven. We geven onze leerlingen op alle niveaus, ook in de bovenbouw, daarom een breed aanbod aan keuzevakken en onderwijsprogramma's. Voor havoleerlingen met het profiel E&M bestaat de mogelijkheid om deel te nemen aan de Business School waarbij ze door middel van o.a. bedrijfsbezoeken, stages en een lesprogramma op de NHTV en Avans, een uitdagend programma volgen en daarmee een goede voorbereiding hebben op hun vervolgstudie op het hbo. Een dergelijk programma voor leerlingen in het vwo is het Econasium. Leerlingen met een economisch profiel kunnen kiezen voor dit programma, dat is opgezet door Tilburg University, waarbij ze o.a. het vak statistiek krijgen aangeboden op school. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om deel te nemen aan het Cambridgeprogramma door te kiezen voor de Cambridgeklas, waarbij leerlingen versterkt Engels volgen. Onze mavisten volgen allemaal 8 in plaats van 7 verplichte examenvakken, het zogenaamde 'mavo-plus'.

In de bovenbouw leren de leerlingen afwisselend in lokalen, het studieplein of de open ruimtes in de school. In de bovenbouw van havo en vwo werken we actief aan het eigenaarschap voor het leerproces meer bij de leerling te leggen in het project 'Leerling aan Zet'. Het project vindt plaats op een middag

waarbij leerlingen eigen keuzes maken uit een verrijgings- en ondersteuningsaanbod. De komende jaren zal er ook in andere leerjaren aan meer eigenaarschap bij leerlingen gewerkt worden.

In de bovenbouw van mavo betrekken we de beroepspraktijk actief bij het onderwijs door middel van de Testbaanstage. De komende jaren gaan we contacten verder intensiveren om de beroepsbeleving en beroepsoriëntatie onder de leerlingen verder te stimuleren. Leerlingen met talent en belangstelling om in te stromen in havo-4 na het behalen van het diploma, stimuleren we om deze overstap te maken door hun te begeleiden en voor te bereiden tijdens een speciaal (les)programma: MH4-uur.

### *2.5 Ondersteuning en begeleiding*

Leerlingen krijgen onderwijs dat zo veel mogelijk aansluit bij hun mogelijkheden en tempo. Ook bij ondersteuning staat maatwerk centraal. Het volledige aanbod van onze extra ondersteuning staat beschreven in het schoolondersteuningsprofiel (schoolwebsite). In het bieden van ondersteuning wordt de samenwerking met ouders steeds belangrijker. Ook zien we veiligheid en het gevoel van veiligheid creëren als belangrijk aandachtspunt voor het onderwijs.

De mentor is en blijft de spil in de begeleiding van leerlingen en deze wordt ondersteund door collega's die vanuit diverse invalshoeken specialistische kennis op een deelgebied hebben verzameld, bijvoorbeeld een zorgcoach, een counselor et cetera.

In samenwerking met onze collega-scholen in het Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o. (RSV Breda e.o.) bieden we een onderwijsaanbod voor alle leerlingen in de regio. Daarbij streven we naar thuisnabij onderwijs in samenwerking met collega-scholen in Etten-Leur en de gemeente.

### *2.6 Veiligheid*

Schoolklimaat en veiligheid monitoren we structureel. We werken met een anti-pestcoördinator en hebben een anti-pestprotocol opgesteld. We vinden het belangrijk om leerlingen een veilig pedagogisch klimaat te kunnen bieden. Afspraken omtrent veiligheid hebben we vastgesteld in het protocol 'De Veilige School'. Docenten, onderwijsondersteunend personeel en het managementteam zien het als hun taak een veilige, open en prettige sfeer te creëren in de klas en daarbuiten, waardoor leerlingen zich kunnen ontwikkelen. De school beschikt over social mediacoaches, een interne en externe vertrouwenspersoon en we bieden contacten met ketenpartners in de zorg.

### *2.7 Onderwijsresultaten*

Via de website van scholenopdekaart.nl tonen we onze onderwijsresultaten. Daar zijn onder andere onze doorstroomcijfers (binnen de school en naar het vervolgonderwijs), slagingspercentages en examencijfers te zien. Tevens zijn op onze schoolwebsites zaken als de bevorderingsregeling, schoolregels (in de schoolgids) en de toelatingsregeling te vinden.

## **3. Kwaliteitszorg**

De zorg voor kwaliteit is een zorg van alle medewerkers in onze school. Door cyclisch te werken (PDCA) streven we ernaar telkens belanghebbenden te betrekken en aan te sluiten bij de inrichting van onze school. We stimuleren het kwaliteitsdenken op alle niveaus in de school door telkens de vragen centraal te stellen: 'Doen we de goede dingen?' En 'Doen we de goede dingen goed?'

Om op deze vragen antwoord te geven hebben we in het jaarplan doelen beschreven en de beoogde resultaten en de bijbehorende activiteiten benoemd. Twee keer per jaar vindt er een evaluatie plaats en



worden de resultaten en de mate waarin de doelen worden behaald beschreven, evenals de vervolgoelen. Daarmee begint de cyclus opnieuw. Dit proces, de doelen met de streefwaarden staan benoemd in de P&C-cyclus van de school.

In de afgelopen jaren is onze school steeds meer resultaat- en opbrengstgericht gaan werken. We bieden secties, werkgroepen en individuen ondersteuning bij het evalueren van hun handelen en helpen hen op grond daarvan verbeteringen aan te geven. We geven dit vorm door geanalyseerde gegevens te verstrekken, zodat ze hun plannen en handelen kunnen bijstellen. Achterliggende gedachte is dat onze medewerkers zich er steeds meer van bewust worden dat reflectie helpt bij het verhogen van onze onderwijsopbrengsten.

Jaarlijks worden er onder ouders en leerlingen van de brugklas en klas 3 tevredenheidsenquêtes afgenomen. Daarnaast worden de leerlingen van klas 2 en de eindexamenkandidaten van alle afdelingen bevraagd op hun beleving van hun schooltijd. De uitslagen van deze enquêtes zijn onderwerp van gesprek in diverse overlegorganen.

Het afgelopen jaar heeft de opzet van Kwaliteitszorg een verandering ondergaan. Vanaf schooljaar 2018-2019 gaan we werken met datateams van medewerkers onder leiding van een kleine kerngroep bestaande uit docenten en leden van het MT. De teams voeren onderzoek uit op basis van een vraag uit een leshuis/afdeling, een sectie of het MT. De teams werken dus vraaggestuurd, waarbij de onderzoeken zich richten op schooldoelen en/of (aspecten) het Waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs. De kerngroep bewaakt de prioriteit van de onderzoeksonderwerpen (meerjarenonderzoeksplan), draagt zorg voor de bemensing van de datateams en bewaakt het proces van onderzoeken.

In dit kader neemt onze school sinds 2016-2017 deel aan de Academische Werkplaats. In dit netwerk van scholen en Inspectie wordt een instrument ontwikkeld waarbij de sociale opbrengst van een school in kaart kan worden gebracht. Dit gebeurt met behulp van een zelfevaluatie-instrument waarbij alle domeinen van het Waarderingskader onder de loep worden genomen. Deze zelfevaluatie biedt ons input voor het opstellen van het meerjarenonderzoeksplan.

Om verder bij te dragen aan het kwaliteitsbewustzijn en denken op alle niveaus zal vanaf schooljaar 2018-2019 jaarlijks een bijeenkomst georganiseerd worden in oktober waar de gegevens/data waarover we als school beschikken gedeeld zullen worden met de medewerkers: 'de staat van de KSE'. Gegevens vanuit de Inspectie van het Onderwijs, Vensters, Kwaliteitscholen (tevredenheidsenquêtes), datateams zullen gepresenteerd worden zodat medewerkers een integraal beeld krijgen hoe we als school ervoor staan. Aansluitend zal na deze plenaire bijeenkomst in kleinere groepen (secties, afdelingen, leerjaren) verder gereflecteerd worden.

#### **4. Mensenwerk**

Ons personeelsbeleid is erop gericht om onze missie te vervullen. Belangrijk hierbij zijn onder meer:

- onze kernwaarden samenwerken, elkaar waarderen en ruimte geven om te groeien
- een voortdurende professionele ontwikkeling
- gekoppeld aan het realiseren van een professionele schoolcultuur.

De nadruk op een continue ontwikkeling van al onze medewerkers draagt bij aan het optimaal functioneren van de medewerker binnen onze school en daarmee van de schoolorganisatie. De benodigde kennis en vaardigheden worden vooral verworven om de doelen van ons schoolplan te realiseren.

Daarnaast is het vanzelfsprekend dat we steeds handelen conform onze Integriteitscode (2015).

#### 4.1 Overzicht medewerkers

Op de KSE werken per 1 januari 2018 218 medewerkers (178,6 FTE) in een groot aantal verschillende functies, zowel in het primaire als in het ondersteunende proces. Elke medewerker telt mee en draagt vanuit de eigen rol en eigen verantwoordelijkheid bij aan het succes van onze school. We streven naar een zo goed mogelijke afspiegeling binnen onze medewerkers van de samenleving. Dit op basis van leeftijd en sekse zodat er voor de leerlingen rolmodellen en identificatiemogelijkheden zijn.

##### Geslacht – functiegroep 01-01-2018

	<b>totaal</b>	<b>M</b>	<b>V</b>		<b>DIR</b>	<b>OP</b>	<b>OOP</b>
<b>Aantal</b>	218	103	115		13 (#)	160 (#)	48
In %		47%	53%		5,3%	72,7%	22%
<b>FTE</b>	178,6	95,2	83,4		10,9	132,3	35,4
In %		53%	47%		6%	74%	20%

# met ingang van 1-8-2017 zijn er 3 afdelingsleiders zonder eigen lesruimte. Deze afdelingsleiders hebben naast hun MT-taak (totaal 1,2) ook nog een lesgevend taak (totaal 1,4). Ze zijn meegeteld bij "aantal" DIR én OP.

#### 4.2 Levenslang leren: doorlopende professionalisering

We voeren een actief professionaliseringsbeleid waarbij we ieders talenten en expertise in de school zoveel mogelijk benutten. De professionalisering is te verdelen in gezamenlijke en individuele scholing.

##### 1. Gezamenlijke scholing/trajecten

Op onze school heeft deze vorm van scholing vooral de vorm van werkplekleren: op de werkplek aangeboden in-company trainingen, die gericht zijn op de doelen uit ons schoolplan. Gezamenlijke trainingen/ workshops hebben de voorkeur -boven individuele- vanwege het gegeven dat deelnemers 'dezelfde taal gaan spreken' en een gezamenlijke follow-up in de dagelijkse (les)praktijk ervaren.

##### 2. Individuele scholing/trajecten:

Prioriteit in de toekenning van studiefaciliteiten wordt gegeven aan scholing waarbij persoonlijke doelen van de medewerker en organisatiedoelen met elkaar overeenkomen. De inzet van middelen krijgt daardoor een relatie met de doelstellingen van onze school.

Uitgangspunt is dat al onze medewerkers OP voldoen aan de eisen van bevoegdheid en hun bekwaamheid onderhouden. Dit wordt door de medewerkers vastgelegd in het lerarenregister. Vanaf 1 augustus 2017 is de Wet Beroep Leraar en Lerarenregister van kracht. De wet regelt dat het nieuwe lerarenregister per 1 augustus 2018 gefaseerd wordt ingevoerd. Per 1 juli 2018 wordt een verplicht lerarenregister ingevoerd.

#### 4.3 Begeleiding nieuwe collega's (BNC)

Steeds is er specifieke aandacht voor startende medewerkers - zowel leden van het OP, OOP als MT - op onze school. Dit in de vorm van een kennismakingstraject; een speciaal begeleidingstraject met groepsbijeenkomsten, buddy's en extra coaching vanuit de docentcoaches (Begeleidingscommissie

Nieuwe Collega's). Het programma is zo opgesteld dat het de nieuwe medewerker een verdere voorbereiding op de werksituatie biedt.

#### 4.4 Functiebouwwerk en functiemix

Wij hebben in het verleden al gekozen voor een beleidsrijke uitvoering van de functiemix. Dit continueren we richting de toekomst. Dit biedt ons de mogelijkheid om keuzes te maken in het beloningsbeleid van onze docenten op basis van vooraf omschreven functiecompetenties. Van LC- en LD-docenten verwachten wij extra inzet en extra kwaliteit in de wijze waarop zij hun lessen vormgeven, hun collega's ondersteunen en meedenken over de gehele organisatie. Op deze manier verbeteren we het loopbaanperspectief van onze medewerkers en belonen we kwaliteit. In 2018 wordt – wederom - ingezet op een groei van de LC-functies met 3,0 fte. In onderstaand overzicht is de stand van zaken van de functiemix op 1 oktober 2017 op onze school te lezen.

<b>1-10-2017</b>	FTE	58,8370	27,7500	44,9623	131,5493
	%	44,7%	21,1%	34,2%	89,5%
	groei	-15,1%	6,3%	8,8%	<b>23,9%</b>

#### 4.5 Gesprekscyclus

Alle leden van ons managementteam hebben een belangrijke taak als direct leidinggevende van de medewerkers in hun team. Naast het sturen van onze medewerkers, geven zij ook steun in de vorm van coaching en persoonlijke begeleiding. Mogelijkheden en ontwikkelingspunten binnen het werk worden structureel besproken. Betreffend MT-lid en medewerker stellen met elkaar de doelen voor de individuele medewerker vast in een Persoonlijk Ontwikkelplan. Bij het behalen van deze doelen is steeds de basis vertrouwen in elkaars professionaliteit en competenties.

Onze medewerkers hebben recht op een nauwgezette uitvoering van de driejarige gesprekscyclus. De jaarlijkse ontwikkelgesprekken vinden plaats met de betrokken leidinggevende. In het derde jaar van de cyclus is er steeds een beoordelingsgesprek. De input van de gesprekken wordt gebaseerd op: leerlingenenquêtes, lesbezoeken, collegiale feedback en een vooraf ingevulde zelfevaluatie.

Voor nieuwe medewerkers geldt dat er in het eerste jaar meerdere evaluatiegesprekken plaatsvinden met hun direct leidinggevende. Bij deze gesprekken wordt ook de input van leerlingen over het functioneren - verkregen via leerlingenenquêtes - meegenomen.

## 5. Ruggesteun

Om alle onderwijskundige ontwikkelingen mogelijk te maken is een goede steun in de rug nodig. Financiën die op orde zijn en op het onderwijs afgestemde facilitaire dienstverlening. Dit alles in de breedste zin van het woord.

We zijn een financieel gezonde school. Het financieel beleid en de dagelijkse uitvoering hiervan zijn erop gericht om de beschikbare middelen optimaal in te zetten voor goed onderwijs. Processen en procedures hebben we hierop afgestemd. Inkomsten en uitgaven zijn in balans. We maken nauwelijks gebruik van sponsoring (zie bijlage 1). Uit diverse benchmarks blijkt dat onze overheadkosten gelijk of lager zijn dan bij andere vergelijkbare scholen.

### *5.1 Gebouwen*

In 2016 is het nieuwe brugklasgebouw in gebruik genomen. Na enkele jaren kunnen we vaststellen dat dit gebouw de verwachtingen heeft waargemaakt. Het is een fijn gebouw, flexibel in gebruik. De energiekosten zijn laag. In de afgelopen jaren is het hoofdgebouw in diverse fases verbouwd. Nieuwe vormen van onderwijs zorgen ervoor dat functionele eisen telkens veranderen.

Verbouwingen/aanpassingen blijven daarom nodig. Flexibiliteit en multifunctionaliteit zijn daarmee leidend geworden in planvorming.

Schoolgebouwen worden intensief gebruikt. Om verstoringen te voorkomen is goed onderhoud belangrijk. Gebouw en voorzieningen zijn op orde en moeten dat ook blijven. Onderhoud wordt uitgevoerd op basis van een meerjarenonderhoudsplan. Dit voorkomt niet alleen bouwkundige maar ook financiële verrassingen.

### *5.2 Regionale binding*

Voor onderhoud en andere vormen van dienstverlening sluiten we bij voorkeur contracten af met bedrijven uit ons voedingsgebied. Regionale binding vinden wij erg belangrijk. Deze keuze zorgt voor korte lijnen, voor snelle en kwalitatief goede dienstverlening. Tevens voorkomen we lange aanrijtijden waardoor ook het milieu minder belast wordt.

### *5.3 Duurzaamheid*

Naar verwachting zullen er in 2019, meer dan 800 zonnepanelen op de daken van het hoofdgebouw gelegd worden. Dit project wordt in samenwerking met de coöperatie DuurSaam Etten-Leur uitgevoerd. Het project kent meerdere doelen.

- Verlaging van de energiekosten waarbij een deel van onze energiebehoefte duurzaam opgewekt wordt.
- Bewustzijn. Doormiddel van een display maken we het energieverbruik en besparingen zichtbaar. Dit draagt bij aan meer energiebewustzijn bij onze leerlingen.
- Participatie. Ouders, leerlingen en inwoners uit ons voedingsgebied kunnen financieel gaan participeren doormiddel van crowdfunding via DuurSaam Etten-Leur.

### *5.4 ICT*

De behoefte aan ICT-hulpmiddelen groeit. Ook deze vorm van dienstverlening moet van hoge kwaliteit zijn. Onderwijskundige en technische ontwikkelingen gaan steeds sneller. Dit vraagt om een stabiel maar ook flexibel technisch fundament. We hebben hier veel tijd, geld en moeite in geïnvesteerd. Inmiddels lopen we technisch voorop in Nederland. Dit heeft geleid tot het predicaat Microsoft Showcaseschool. Als Showcaseschool werken we wereldwijd samen met andere scholen aan innovatieve vernieuwing van ICT ondersteuning voor het onderwijs.

We maken bij voorkeur gebruik van clouddiensten. Technisch beheer is uitbesteed. Dit maakt ons wendbaar. Vaste pc's zullen langzaam maar zeker uit de school verdwijnen. Medewerkers en leerlingen maken steeds vaker gebruik van persoonlijke devices. Leerlingen en medewerkers krijgen daarmee steeds meer vrijheid om zelf te bepalen hoe ze ICT willen gebruiken.

In plaats van voor te schrijven wat er wel en niet mag krijgt de afdeling ICT steeds meer een regiefunctie. Veilig dataverkeer en opslag, snelle verbindingen, deugdelijke apparatuur en de introductie van nieuwe mogelijkheden die aansluit bij de onderwijsontwikkeling op onze school.

## 6. Eigen schoolambities

Hieronder staan de ambities van de KSE beschreven voor de periode 2018-2022. Onder 'de koers' staan de uitgangspunten verwoord zoals beschreven in het SBP. Onder "de horizon" wordt de stand van zaken in 2022 beschreven met bijbehorende doelstellingen.

### 6.1 Onderwijs

#### *De koers*

We willen onderwijs bieden dat toekomstgericht en toekomstbestendig is. Onderwijs dat kwalitatief hoogwaardig is en dat zo goed mogelijk aansluit bij de individuele leerbehoefte van onze leerling en zijn persoonsvorming. Sleutelwoorden hierbij zijn flexibilisering, diversiteit, differentiatie en maatwerk. Onderwijs dat leidt tot kwalitatieve en kwantitatieve resultaten, maar waarbij ook zeker aandacht is voor de sociale opbrengsten en onze kernwaarden. Dat eigentijds is en onze leerling goed voorbereidt op het vervolgonderwijs en een plek in de maatschappij.

#### *De horizon*

We hebben de uitdagende opdracht om onze leerling voor te bereiden op een toekomst die niemand nog kent en een wereld die snel en voortdurend verandert. Dit doen wij door hem de juiste kennis en leerervaringen aan te reiken die leiden tot het best passende diploma en die hem veerkrachtig maken.

Het mooie risico van het onderwijs is dat de uitkomst van de ontwikkeling van een leerling niet volledig te voorspellen is. Wij kunnen slechts de juiste condities creëren waaronder zijn talent begint te groeien. Groei en ontwikkeling, leren, gaan uit van de nieuwsgierigheid, creativiteit en het persoonlijk talent van de leerling en laten de leerling patronen ontdekken, verbanden leggen en tot nieuwe inzichten komen. Het onderwijs dat we willen bieden creëert de condities waaronder het talent van de leerling kan groeien. **Een vruchtbare voedingsbodem bevat daarom de volgende elementen die de nieuwsgierigheid en verwondering van de leerling voeden. Hieronder worden deze condities beschreven.**

#### 6.1.1 Relatie

Als school zijn we een gemeenschap waarin goede onderlinge relaties een belangrijke rol spelen. Iedereen doet ertoe. Goede relaties leiden tot een plezierige en veilige sfeer en verbondenheid. Een sfeer waarin je fouten mag maken en waarin leren kan plaatsvinden. Goede relaties reiken verder dan de muren van onze school. Het leggen van verbindingen met de omgeving en de wereld buiten de school steunt de ontwikkeling van de leerling. Goede relaties leiden ertoe dat de leerling het gevoel heeft te worden gezien. Zowel zijn resultaten, inzet en vooruitgang worden herkend en erkend en begeleid.

Doelstellingen:

- Ontwikkelen van een portfolio\* per leerling waarbij de totale ontwikkeling van de leerling wordt beschreven.
- Leerlingen zijn in staat om te reflecteren op en te communiceren over hun ontwikkeling.
- Leerlingen werken actief aan het verwerven van burgerschapscompetenties.
- Ruimte bieden aan praktijkgericht onderwijs (en/of simulatieprogramma's).
- Bieden van contextrijk onderwijs in de vakken.

- Binnenhalen van de buitenwereld in de school.
- Realiseren van thuisnabij onderwijs met partners in de gemeente.

#### 6.1.2 Ruimte

Om zijn talent te laten groeien heeft de leerling ruimte nodig voor eigen inbreng en persoonlijke keuzes. Om ruimte te krijgen moeten ook grenzen worden gesteld. Onbegrensde ruimte leidt immers tot onduidelijkheid en verwarring. Ruimte om eigen keuzes te maken vraagt om structuur en brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee, zodat vrijheid niet tot vrijblijvendheid leidt. De leerling geeft op actieve wijze richting aan en neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen leerproces.

Doelstellingen:

- Leerlingen krijgen geleidelijk meer ruimte om eigen en bewuste keuzes te maken in een gevarieerd onderwijsaanbod.

#### 6.1.3 Richting

Doordat de leerling op actieve wijze richting geeft aan zijn eigen leerproces, is leren voor hem de moeite waard. Het is daarvoor van groot belang dat de leerling inzicht heeft in en overzicht over wat hij moet leren en dat het duidelijk is wat er van hem wordt verwacht. Op basis van zijn kwaliteiten en leervragen bepaalt de leerling in overleg met zijn docent en mentor zijn doelen en leertraject en neemt hij initiatieven. De feedback die hij ontvangt, vertelt hem waar hij staat en of hij op de goede weg is.

Doelstellingen:

- Leerlingen ontvangen systematisch feedback (in de les) op hun ontwikkeling, gemaakte keuzes en behaalde doelen: reflectie en coaching.
- (Her)formuleren van de visie op leren en toetsen.
- Bieden van ruimte voor formatieve toetsing in de les, minder summatief toetsen.
- Afstemmen van onderwijsprogramma's op elkaar en mogelijkheden bieden tot vakoverstijgend werken.
- Opzetten/bijstellen van een duidelijke leerlijn per vak (inclusief verrijking en verdieping).
- Opzetten van een leerlijn van sleutelvaardigheden (*21st century skills*), aansluitend bij het PO en het vervolgonderwijs.
- Opzetten van een begeleidingslijn mentoraat en LOB.

#### 6.1.4 Technologie

Technologie bewerkstelligt op zichzelf niets, maar kan een nuttig hulpmiddel zijn en het leerproces van de leerling efficiënter en effectiever maken. Het biedt mogelijkheden om de communicatie te vergemakkelijken, stelt de leerling in staat om persoonlijke keuzes te maken (maatwerk), maakt het mogelijk om het leerproces van de leerling te volgen en ondersteunt de creativiteit van de leerling. **Bij de inzet van leermiddelen voor het leerproces streven we naar een mix van digitale middelen en lesboeken (blended learning).**

Doelstellingen:

- Onderzoeken hoe technologie het onderwijs verder kan voeden (*blended learning*)
- Leerlingen digitaal vaardiger maken
- Opzetten van een leerlijn digitale vaardigheden in de onderbouw.

\*Gekozen is voor de omschrijving 'portfolio'. Het instrument zal verder vormgegeven worden. Doel is om de brede vorming, de ontwikkeling van sleutelvaardigheden, talentontwikkeling en ook (cijfer)prestaties in beeld te brengen.

## 6.2 Mensenwerk

### *De koers*

Professionalisering en de lerende organisatie staan centraal binnen het beleidsterrein personeel. Samenwerking is hierbij het uitgangspunt. Het uiteindelijke doel is om te zorgen voor bevlogen, gemotiveerde en betrokken medewerkers die zelf de toekomst goed aankunnen en gaan zorgen dat onze leerlingen dat ook kunnen. Bij dit alles zal gezocht worden naar maximale ruimte die ingevuld kan worden rekening houdend met te stellen kaders. Het is tenslotte zaak te zorgen dat de professional iemand is die bij het werken een professionele attitude praktiseert.

### *De horizon*

Verdergaande professionalisering van elke medewerker is een basisvoorwaarde om verder te groeien. De gesprekscyclus zal opnieuw bekeken moeten worden in de komende jaren en uiteindelijk beter passen bij de allerlaatste ontwikkelingen op onderwijskundig gebied. Aandacht voor differentiatie van de gesprekscyclus en de bijbehorende mogelijkheden voor professionalisering zijn hierbij een absolute voorwaarde.

Daarnaast is het op elkaar reflecteren via verschillende methoden een voorwaarde voor verdere groei. Samenwerken (één van onze kernwaarden) is vanzelfsprekend het uitgangspunt bij al deze processen. We zien een bloeiende school met een inspirerende en flexibele leeromgeving, waar onze medewerker durft te kiezen en waar ruimte is voor leren en ervaren op een uitdagend niveau. Om dit te kunnen bereiken moet hij gebruik kunnen maken van zijn professionele autonomie. Het is echter onmogelijk om die autonomie zonder beleid, zonder kaders vorm te gaan geven.

Voor onze medewerker geldt dat liefde voor het vak groter is dan de liefde voor allerlei materiële elementen. Kwaliteit gaat voor kwantiteit en resultaat voor procedure. Het streven is om een duurzaam inzetbare professional te zijn. Onze medewerker heeft geleerd snel te leren, te innoveren, durft door te verwijzen en voelt verantwoordelijkheid voor zijn eigen taken en voor de collectieve ambitie (samenwerken). Onze medewerker deelt kennis, neemt verantwoordelijkheid en initiatief voor zijn eigen deskundigheidsbevordering en heeft plezier in zijn werk. Het is zaak vertrouwen te geven aan elkaar en een goed evenwicht te vinden zodat we samen bevlogen en gemotiveerd aan het werk kunnen blijven binnen de KSE.

### *6.2.1 Verbindend*

Onze medewerker is de verbindende factor voor de leerlingen, voor zijn collega's en de omgeving. Hij maakt onderdeel uit van een netwerk waarin zowel de leerling als de medewerker tot zijn recht kan komen. Het is van belang dat zijn persoonlijke doelen niet los staan van de schooldoelen, maar daar juist mee zijn verbonden.

Onze medewerker is verbindend doordat hij bijdraagt aan een veilige en positieve sfeer. Hij geeft anderen, collega's en leerlingen, het gevoel dat zij gezien en gewaardeerd worden en biedt aanmoediging, coaching en begeleiding gericht op het verwezenlijken van persoonlijke en schooldoelen.

Hij zorgt voor verbondenheid doordat hij geïnformeerd is over wat anderen doen en door anderen te informeren over zijn bezigheden.

Doelstellingen:

Het inrichten van een gedifferentieerde gesprekscyclus, waarbij maatwerk het uitgangspunt is.

- Afhankelijk van het functioneren van de medewerker binnen de school worden ontwikkelgesprekken gevoerd als het kan; functioneringsgesprekken als daar een reden toe is
- De gesprekscyclus is gericht op de voortdurende ontwikkeling/ professionalisering van de medewerker

- De medewerker neemt zelf het initiatief voor zijn eigen ontwikkeling en legt dit in overleg met zijn direct leidinggevende vast in zijn Persoonlijk Ontwikkelplan (POP). Deze ontwikkeling staat steeds in relatie tot het realiseren van de schooldoelen
- Er is een gevarieerd scholingsaanbod (in-company trainingen) om de doelen uit het Schoolplan te realiseren. Dit om het werkplekleren op de school verder uit te bouwen. Voorbeelden van scholing zijn gelegen op het gebied van didactisch coachen, het geven van feedback, formatief toetsen en de zogenaamde e-didactiek.

### 6.2.2 Ondersteunend

Onze medewerker is erop gericht anderen te ondersteunen bij het bereiken van hun persoonlijke doelen en draagt bij aan het behalen van de schooldoelen.

Onze medewerker realiseert zich dat hij soms juist wint aan invloed door de controle los te laten. Doordat hij vertrouwen geeft, krijgt hij ook weer vertrouwen terug. Hij zorgt voor de juiste balans tussen het aanbieden van structuur en het geven van ruimte.

Doelstellingen:

Het bewerkstelligen van meer onderlinge samenwerking tussen de medewerkers.

- Handhaven en eventueel uitbreiden van de ontwikkelmiddagen. Hiermee wordt voor alle medewerkers ontwikkeltijd beschikbaar gesteld. Tijdens deze middagen ontmoeten zij elkaar en hebben zo ruimte om te groeien en om in onderling overleg samen te werken aan de doelen van het Schoolplan. Speerpunten blijven het aanbieden van maatwerk aan de leerlingen tijdens de lessen en een andere invulling van de ingeroosterde lestijden
- Vormen van Professionele leerwerk gemeenschappen, die actief binnen de school zijn
- De medewerker van het OOP vult gedurende deze ontwikkelmiddagen zijn professionaliseringstijd in.

Het flexibiliseren van de huidige jaartaakregeling.

Binnen deze regeling wordt de ruimte voor professionele autonomie geborgd.

- De medewerker van het OP werkt in dagdelen om meer contactmogelijkheden met zijn leerlingen te realiseren. Werktijd is meer dan lestijd alleen.
- Bij de toedeling van de taken wordt gestreefd om deze taken aan te laten sluiten bij de kwaliteiten/ talenten van de individuele medewerker. Doel hiervan is om de motivatie en het werkplezier van de medewerker te vergroten. **Laatste is mede gericht op de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.**
- Facilitering van in te stellen ontwikkel-/ innovatieteams, gericht op de doelen uit het Schoolplan.

### 6.2.3 Richtinggevend

Onze medewerker geeft richting, doordat hij inzicht en overzicht voor zichzelf en zijn collega's en leerlingen creëert. Hij zorgt voor houvast, doordat hij duidelijk maakt wat hij verwacht en wat de opbrengsten zullen zijn. Hij geeft niet alleen richting door doelstellingen te formuleren, maar hij zet creativiteit in en boort deze ook bij anderen aan gericht op het behalen van die doelstellingen uit het Meerjarenbeleidsplan Professionalisering.

### 6.3 Ruggesteun

In een steeds veranderende samenleving vragen ons onderwijs en de daarmee samenhangende onderwijsondersteunende processen onze voortdurende aandacht. Wij dragen er zorg voor dat deze processen zodanig ingericht zijn dat ze de optimale voorwaarden scheppen voor ons onderwijs.

*De koers*



Zelfstandigheid, leshuizenstructuur en organogram staan niet ter discussie als we naar de organisatie kijken. Wel zal voortdurend gezocht worden naar samenwerking die verbetering van onderwijskwaliteit tot gevolg heeft dan wel efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk maakt. Nadelen van bestaande structuren zullen opgelost gaan worden met grote inbreng van betrokkenen.

#### *De horizon*

Ondersteunende werkzaamheden, gebouwen, ICT en andere voorzieningen sluiten aan bij de toekomstige ontwikkelingen. Dit betekent dat er tijdig ingespeeld wordt op de vraag die voortkomt uit veranderingen binnen het onderwijs op onze school, maar ook daarbuiten. Dit vergt investeringen. Het is zaak om zo efficiënt en effectief mogelijk met deze middelen om te gaan.

Ambitieuze en vernieuwende toepassingen van ICT vereisen allereerst een stabiel ICT-fundament. Onze medewerkers en leerlingen moeten erop kunnen vertrouwen dat ze ICT goed en veilig kunnen gebruiken. Tegelijkertijd hebben ze steeds meer behoefte aan eigen digitale ruimte om de vele online beschikbare toepassingen naar eigen inzicht te benutten, al dan niet met hun eigen apparatuur. Een solide basis is de randvoorwaarde. Maar binnen dat fundament zelf vindt ook nog volop vernieuwing plaats. Elke dag worden nieuwe toepassingen geïntroduceerd die via internet te gebruiken zijn.

#### *6.3.1 Organisatie*

Wij willen een schoolorganisatie zijn die in staat is zich aan te passen aan de veranderingen in de omgeving. Om zo een flexibele onderwijsorganisatie te bereiken, organiseren wij het rooster, de groepering van leerlingen, de leermiddelen en de lessentabel zodanig dat het bijdraagt aan onze onderwijskundige doelstellingen.

##### Doelstellingen

- Instellen van een variabele lestabel. Uitgangspunt hierbij is dat niet alle leerlingen - afhankelijk van hun talenten - dezelfde lessen volgen.
- Binnen deze lestabel zijn meer keuzemogelijkheden voor leerlingen.
- Deze keuzemogelijkheden voor de leerlingen worden ook geboden tijdens de banduren.

#### *6.3.2 Ondersteunende processen*

Doordat het onderwijs verandert veranderen de ondersteunende processen mee. Er worden andere eisen gesteld aan administratief medewerkers, administratieve systemen bieden nieuwe mogelijkheden voor samenwerken, efficiënter werken. Routinematige handelingen worden steeds verder geautomatiseerd.

##### Doelstellingen

- Verminderen van de administratieve last door slimme inzet van technologie.
- Automatiseren van routinematige werkzaamheden.
- Optimale ondersteuning door afstemming van ondersteunende werkzaamheden op de wensen/eisen vanuit het onderwijs. Deze veranderen onder invloed van bijv. meer maatwerk.

#### *6.3.3 Facilitair*

De snelle technologische ontwikkelingen van deze tijd hebben invloed op alle aspecten van onze maatschappij. En daarmee natuurlijk ook op de ondersteunende processen en dienstverlening. Om klaar te zijn voor de toekomst moeten onze leerlingen en medewerkers voorbereid zijn op deze nieuwe ontwikkelingen en techniek.

De afgelopen jaren heeft onze school erg veel tijd, geld en energie gestoken in het op orde brengen van de basisvoorzieningen die nodig zijn op de volgende stappen te zetten. De ontwikkelingen en

onderwijsplannen vragen om flexibiliteit. Facilitaire processen, gebouwen en ICT zijn zodanig ingericht dat ze mee kunnen bewegen.

#### Doelstellingen

- ICT heeft een regiefunctie die adviseert bij vraagstukken die uit het onderwijs komen en deze vertaalt in technische oplossingen. Er wordt hierbij nauw samengewerkt met derden.
- Succesvol implementeren van ICT-middelen. Dit vraagt om balans tussen organisatieopbrengsten (wat hebben 'we' nodig) en gemak voor gebruikers (wat heb 'ik' eraan).
- Iedere leerling en docent heeft de vrijheid om nieuwe toepassingen thuis of op school uit te proberen. Uitvoeren van administratieve werkzaamheden is niet meer afhankelijk van plaats of tijd. Vaste pc's worden vervangen door persoonlijke apparatuur voor medewerkers en leerlingen die goed aansluit op de leer-werksituatie.
- Het realiseren van een digitale toetsomgeving die op ieder willekeurig device gebruikt kan worden. Dit geeft de docent meer vrijheid om zelf te bepalen wanneer en hoe vaak hij/zij wil toetsen.
- Voldoen aan de Algemene verordening Gegevensbescherming (AVG).

#### 6.3.4 Gebouw

De KSE is al sinds jaar en dag georganiseerd in leshuizen. Een groot goed dat we zeker willen behouden. We willen hierbij wel een koppeling aanbrengen tussen het realiseren van doorlopende leerlijnen en het beste halen uit de leshuizenstructuur. We willen de goede dingen van deze structuur behouden maar - waar mogelijk - de nadelen ondervangen.

Een aantal van die nadelen is gebouwendijk van aard. Zo wisselen docenten vaak van lokaal. Hierdoor is er weinig eigenaarschap op de lokalen. Deze worden immers door diverse docenten gebruikt en hebben als gevolg daarvan een universele inrichting, die niet altijd aansluit op specifieke inrichtingswensen. Door de komst van steeds meer persoonlijke devices binnen de school komt er steeds meer behoefte aan ruimtes waar leerlingen en/of medewerkers samen kunnen werken in groepen, instructie krijgen en met hun device aan de slag kunnen.

#### Doelstellingen

- Behouden van het unieke karakter van de KSE. De verdeling van het gebouw in leshuizen blijven gehandhaafd waarbij wel gekeken wordt naar een zo optimaal mogelijke verdeling van lokalen en andere ruimtes.
- De gebouwen sluiten aan op de functionele ruimtebehoefte van het onderwijs en ondersteunende werkzaamheden. Dit vraagt goed volgen van deze ontwikkelingen en daar tijdig op in spelen.
- Realiseren van vaklokalen, clusteren van vakken en inrichting van lokalen op maat.
- Doorlopende leerlijnen verbeteren door een andere opzet van verantwoordelijkheid voor een of meerdere leshuizen.

#### 6.3.5 Financiën

Bekostiging van onderwijs is een voortdurende zorg. We hebben afwisselend bezuinigingen op basis van het ene akkoord en extra middelen op basis van het andere akkoord gezien. We zijn financieel gezond. Om dit zo te houden zullen we net als nu ervoor zorgen dat de financiële gevolgen van beslissingen die genomen worden altijd binnen de financiële kaders zullen blijven. Uitgangspunt hierbij is dat het geld wordt ingezet waar het voor bedoeld is, het geven van onderwijs aan leerlingen. Hiervoor gebruiken we de financiële middelen die ons door de overheid ter beschikking worden gesteld.

Middelen die voortkomen uit vormen van sponsoring worden alleen aanvaard als die overeenkomen met ons sponsorbeleid (zie website na inlog). In de praktijk maken we nauwelijks gebruik van sponsoring. Onderwijsontwikkelingen, nieuwe vragen, ideeën en wensen, leiden vaak tot investeringen

in mensen of middelen. Het is zaak om de ontwikkelingen goed te volgen en te anticiperen op komend beleid.