

A photograph of two young boys sitting on a large yellow cushion in a modern school hallway. The boy on the left is wearing a red hoodie and is leaning forward, smiling at the boy on the right. The boy on the right is wearing a blue patterned sweater and is looking up at the first boy. In the background, a staircase with white railings and yellow accents is visible. A large pink diagonal graphic element covers the left side of the image.

Kse



Schoolplan KSE
2023–2027

Inhoudsopgave

1 Inleiding	3
2 Algemeen	4
2.1 Identiteit en kernwaarden	4
2.2 Missie	4
2.3 Schoolcultuur	5
3 Onderwijs	7
3.1 Onderwijskundige doelen	7
3.2 Pedagogiek en didactiek	7
3.3 Onderwijsprogramma onderbouw	11
3.4 Onderwijsprogramma bovenbouw	11
3.5 Ondersteuning en begeleiding	12
3.6 Schoolklimaat en veiligheid	12
3.7 Onderwijsresultaten	12
4 Kwaliteitszorg	13
5 Personeel	14
5.1 Overzicht medewerkers	14
5.2 Levenslang leren: doorlopende professionalisering	14
5.3 Begeleiding nieuwe collega's	15
5.4 Functiebouwwerk en functiemix	15
5.5 Gesprekscyclus	15
6 Bedrijfsvoering	17
6.1 Ondersteunende processen	17
6.2 ICT	17
6.3 Gebouw	18
6.4 Financiën	18
7 Eigen schoolambities	20
7.1 Onderwijs en kwaliteitszorg	20
7.2 School en omgeving	21
7.3 Personeel	21
7.4 Bedrijfsvoering	22
7.5 Leiderschap	24

1 Inleiding

Hieronder is het Schoolplan van de KSE voor de periode 2023 – 2027 te lezen. In dit Schoolplan wordt de strategische koers, zoals die neergelegd is in het Strategisch Beleidsplan KSE 2023 – 2027 (verder te noemen het SBP), vertaald naar meer concrete beleidsdoelen zoals die eind 2027 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.

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, Externe stakeholders, de medewerkers van het Onderwijsondersteunend en het Onderwijzend Personeel, de leerlingen, ouders, de Medezeggenschapsraad en het managementteam.

Het schrijven van dit SBP kwam tot stand gedurende het schooljaar 2022-2023. 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 februari tot en met mei 2023. In verschillende sessie met het personeel en het management is verder betekenis gegeven aan de ambities uit het SBP. Al deze duidingen zijn op hun beurt weer meegenomen bij het formuleren van de doelstellingen 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 2023-2024.

Directie KSE
Etten-Leur, juni 2023

Tijdens de vergadering van 4 juli 2023 heeft de MR ingestemd met dit schoolplan 23-27. Het College van Bestuur heeft in de vergadering van 6 juli 2023 dit schoolplan 23-27 vastgesteld.

2 Algemeen

De Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur (KSE) is een scholengemeenschap voor mavo, havo, atheneum en gymnasium. De school heeft 2476 leerlingen (teldatum 1 oktober 2022) en 245 medewerkers (teldatum 1 januari 2023).

2.1 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: Verbinding, verantwoordelijkheid en respect.

De kernwaarden moeten zichtbaar worden in de les en ons gebouw en vooral in verbinding met elkaar worden uitgedragen, de som daarin is sterker dan de losse waarden. In het schooljaar 2023-2024 krijgt deze verankering verder vorm. Onze kernwaarden helpen ons bij het maken van onze keuzes, het stellen van onze doelen en bij het inrichten van onze schoolorganisatie. Hier staan wij voor en hier kunnen we elkaar (of 'kan iedereen ons') op aanspreken.

2.1.1 Verbinding

Verbinding is de essentie van wie we zijn. Midden in de maatschappij realiseren we dat we elkaar nodig hebben. We kijken niet alleen, maar zien werkelijk, we luisteren niet alleen, maar horen met aandacht. In onze zoektocht naar evenwicht tussen samenwerking en individuele kracht, voeden we het wij-gevoel en koesteren we teamspirit. Met collegialiteit en wederzijdse ondersteuning creëren we een omgeving waarin iedereen gezien, gehoord en betrokken wordt, waar vertrouwen wordt opgebouwd en saamenhorigheid gedijt.

2.1.2 Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid is de drijvende kracht achter onze organisatie. Met eigenaarschap en toewijding omarmen we uitdagingen, waarbij we ons committeren aan duidelijke afspraken. Zelfreflectie en betrokkenheid vormen de pijlers waarop we bouwen, zodat we gezamenlijk streven naar succes en groei.

2.1.3 Respect

Respect is de grondslag van ons handelen. Met oprechte aandacht voor elkaar erkennen we dat jij de andere ik bent en dat we elkaar nodig hebben. We bekijken zaken vanuit verschillende perspectieven en stellen open en oprechte vragen, luisterend naar wat de ander te zeggen heeft. Met een open blik en het vermogen tot spiegelen bouwen we een cultuur van respect.

2.2 Missie

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

De KSE wil voor de leerlingen, hun ouders en haar medewerkers een veilige school zijn, waarbij alles wat op de KSE gebeurt moet bijdragen aan de ontwikkeling van leerlingen.

- De leerlingen ontvangen een stevig fundament voor persoonlijke en sociale groei, naar evenwichtige en verantwoordelijke jonge mensen in een complexe samenleving.

- Ouders mogen vertrouwen op betrokken en professionele medewerkers die vanuit dialoog en met respect voor ieders rol samenwerken in het belang van het kind.
- Medewerkers worden in staat gesteld om met elkaar een werkklimaat te creëren waarin beroepstrots, persoonlijke en professionele ontwikkeling en plezier belangrijke elementen zijn.

2.3 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 geeft aan onderwijs in de volle breedte, waar naast het voorbereiden op het vervolgonderwijs ook aandacht is voor persoonlijke en sociale ontwikkeling.
- 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 problemen 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. 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.



se



3 Onderwijs

3.1 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 worden de talenten van de leerlingen aangesproken. Daarnaast wordt het samenwerken en samen leren van leerlingen onderling gestimuleerd aan de hand van leerlingmentoren, lantoren 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 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.

3.2 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.

3.2.1 Pedagogische visie

Dag in dag uit zijn we bezig met het maken en verbeteren van onderwijs. Onze school gaat uit van de opvatting dat elke leerling ergens goed in wil zijn en zich daarvoor wil inspannen. Dat elke leerling wil leren en de vaardigheid ontwikkelt om zijn leren zichtbaar te maken. In ons onderwijs doen leerlingen kennis, inzichten en vaardigheden op die ze later nodig hebben. We vinden het onze opdracht ze te helpen ontwikkelen tot evenwichtige en verantwoordelijke jonge mensen die zowel zelfstandig als in

groepsverband goed kunnen functioneren in de samenleving met respect voor hun omgeving. Om te kunnen leren is een positief leerklimaat nodig waarin leerlingen zich veilig voelen, fouten durven maken, worden uitgedaagd en gericht zijn op het verbeteren van hun eigen prestaties. We gaan ervan uit dat drie basisbehoeften voor leerlingen essentieel zijn voor dit leerklimaat: relatie, competentie en autonomie.

Relatie: Leerlingen weten zich geaccepteerd, horen erbij, hebben het gevoel welkom te zijn en voelen zich veilig.

Competentie: Leerlingen ontdekken dat ze uitdagende leertaken moeten doen die ze aankunnen en ze ontdekken dat ze steeds meer aankunnen.

Autonomie: Leerlingen weten en krijgen de gelegenheid, in elk geval voor een deel, hun leergedrag zelf te sturen.

Deze uitgangspunten dragen bij aan de motivatie van leerlingen om te leren en aan een positief leerklimaat. We vinden het belangrijk om onze leerlingen goed te zien, te volgen en te begeleiden op weg naar meer zelfregulering en zelfstandigheid.

Leerlingen zijn onderdeel van onze lerende gemeenschap in de leeftijd van 12-18. Hersenonderzoek wijst uit dat de ontwikkeling van de hersenen doorloopt tot ongeveer 25 jaar. Vaardigheden die belangrijk zijn voor een leerling om zelf de regie over zijn leren en handelen te krijgen, de executieve vaardigheden, komen pas later in de puberteit tot ontwikkeling. Hiertoe behoren plannen, doelen stellen en evalueren en het ontwikkelen van zelfinzicht. We zien het als onze opdracht om leerlingen ervaring te laten op doen met deze vaardigheden en ze te ontwikkelen.

3.2.2 Visie op leren

Leren, een persoonlijk, actief en sociaal proces

Leren is een activiteit die zich afspeelt in de hersenen waarbij leerlingen nieuwe informatie koppelen aan aanwezige kennis. Door de inzet van de docent en de (mede)leerling leidt het tot een blijvende verandering. Om te leren is het nodig dat je (als leerling) op de grens staat tussen weten en niet weten, en dat je erkent wat je nog niet weet, maar wat je – met inzet en de juiste strategie – wel te weten kunt komen. Leren heeft plaatsgevonden als de leerling het demonstreert/zichtbaar maakt. In onze school gaan we uit van het idee dat het leren van onze leerlingen een persoonlijk, actief en sociaal proces is.

Leren is een **persoonlijk proces**. Leerlingen hebben uiteenlopende talenten en ondersteuningsbehoeften. Leren vraagt om een stukje lef, want leren betekent uit de comfortzone komen. Bij het leren stellen leerlingen doelen, die om tot leren te komen, haalbaar moeten zijn. Ook checken ze regelmatig welke voortgang ze hebben gemaakt.

Leren is een **actief proces**. We zijn van mening dat kennis pas echt betekenis krijgt als leerlingen die kennis ook actief kunnen gebruiken. Om te leren moeten ze de uitdaging aangaan, want het gaat niet vanzelf, maar met vallen en opstaan.

Leren is een **sociaal proces**. Leerlingen moeten communiceren over het te leren en het geleerde. Door middel van taal maken ze zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen. Dit

leren vindt plaats door interactie met elkaar of met de docent en/of toetsing of met behulp van nieuwe media.

In dit sociaal proces vindt de persoonsvorming plaats. Als onderdeel van onze leergemeenschap worden leerlingen uitgedaagd om zowel voor zichzelf als voor de ander(en) verantwoordelijkheid te nemen. We leren de leerlingen te ontdekken wie ze zijn en te ontwikkelen tot personen die zich op verantwoorde wijzen schakelen tussen het ik en de wij.

3.2.3 Didactische uitgangspunten

Wanneer er sprake is van hoge verwachtingen zal de leerling eerder geneigd zijn om die verwachtingen waar te maken. De docent speelt daarom een cruciale rol in het leerproces van leerlingen. Als expert stuurt hij de leerprocessen van de leerlingen aan. Daarnaast zet hij leerlingen aan tot leren en regisseert hij de lessen zo dat leren plaatsvindt: persoonlijk, actief, sociaal. Hierbij maakt hij gebruik van 'bouwstenen' die leren bevorderen. Hij activeert relevante voorkennis, geeft duidelijke, gestructureerde en uitdagende instructie en laat leerstof actief verwerken. Hij zorgt voor variatie in de oefentypes en ondersteunt leerlingen bij het uitvoeren van de opdrachten waar nodig. Daarnaast stelt hij vragen aan leerlingen om ze aan te zetten tot denken en om inzicht te krijgen en om inzicht te geven in hun leerresultaten (formatieve assessment). Feedback is essentieel voor het leren van leerlingen. Feedback dat het leren ondersteunt geeft antwoord op de volgende vragen:

- Waar werk ik naartoe? (feed-up)
- Doe ik het zo goed? (feedback)
- Wat moet ik hierna doen? (feed-forward)

Een actieve en zelfstandige houding, dat vraagt de moderne maatschappij van mensen. Leerlingen krijgen daarom in toenemende mate en waar mogelijk verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces. Ze krijgen geleidelijk meer ruimte voor eigen keuzes, zowel binnen als buiten de reguliere lessen (differentiatie en maatwerk). De rol van de docent verschuift van een sturende naar een meer begeleidende rol.

Naast het persoonlijk en actief leren, is leren ook een sociaal proces. Dit leren vindt plaats in een open, respectvol communicatieproces, waarbij ieders opvattingen ertoe doen. In de dagelijkse contacten in de klas – tussen docenten en leerlingen en leerlingen onderling – vindt persoonsvorming plaats. Op deze manier begeleiden we hun ontwikkeling tot onafhankelijk denkende personen die verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen voor de vrijheid en gebondenheid die ze hebben.

Als school zijn we altijd nieuwsgierig naar verbeteringen. We zijn altijd op zoek naar antwoord op de vraag: Op welke wijze leren onze leerlingen het best? Daarom werken we aan innovatie op de volgende terreinen:

- **Onderwijs betekenisvoller maken:** de leerling begrijpt de samenhang tussen de aangeboden leerstof en de wereld om hem heen.
- Leerlingen **benutten de mogelijkheden van de digitale wereld** door het inzetten van de laptop als hulpmiddel bij het leren.
- Onderwijs met meer **maatwerk:** meer aansluiten bij de verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen.

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. Door samen met alle betrokkenen de dialoog aan te gaan zoeken we naar de vorm van onderwijs die het best past. 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 leerbehoeften 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. Uitgangspunt is een aanbod van 1000 lesuren per schooljaar (in het examenjaar zijn dit 700 lesuren).

We hechten veel waarde aan leerlingenparticipatie. We hebben vertrouwen in de talenten van onze leerlingen en zetten hen op tal van manieren in bijvoorbeeld als leerlingmentor of lator. In alle leerjaren zijn er actieve leerlingenraden die regelmatig als klankbord voor de schoolleiding fungeren. Elke leerling heeft de gelegenheid zitting te nemen in een leerlingenraad. De leerlingenraad van de bovenbouw organiseert minimaal één keer per jaar een zogenoemd diner pensant. Tijdens deze bijeenkomst gaan leerlingen en medewerkers met elkaar in gesprek over één of meerdere door leerlingen aangedragen thema's. Het afgelopen jaar is er opnieuw ingezet in de ontwikkeling van de basisvaardigheden, mede naar aanleiding van de achterstanden als gevolg van de coronapandemie. Er wordt zichtbaar meer ingezet op leesvaardigheid. Een voorbeeld daarvan is dat alle leerlingen (voor het vak Nederlands) altijd een leesboek bij zich hebben. We gebruiken de cito-resultaten in de onderbouw om gerichte actie te ondernemen op zowel de basisvaardigheden taal als rekenen. In het extra-curriculaire aanbod in de onderbouw is er aandacht voor de basisvaardigheden taal, rekenen en digitale geletterdheid.

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 (positief-)kritische en betrokken burgers die leren om hun verantwoordelijkheid te nemen voor ontwikkelingen binnen de school en oog hebben voor hun omgeving. Dit komt niet alleen tot uiting in onze kernwaarden, maar ook in de wijze waarop we aandacht hebben voor burgerschapscompetenties. De school fungeert immers als een 'oefenplaats'. Leerlingen krijgen de mogelijkheid om mee te praten en ontdekken op deze manier dat het niet altijd eenvoudig is om belangen tegen elkaar af te wegen. Een voorbeeld daarvan is het toetsrooster. De leerdoelen die door de school zijn opgesteld voor burgerschap komen in uiteenlopende vakken terug waardoor leerlingen een samenhang zien tussen de verschillende vakken. In het kader van onze burgerschapsvisie en diversiteit betrekken we leerlingen actief bij ontwikkelingen die voortvloeien uit onze pluriforme samenleving. Zo is er bijvoorbeeld een door de school ondersteunde GSA actief. Duurzaamheid maakt deel uit van onze visie op burgerschap. Via eco-schools zetten leerlingen zich in voor een duurzame samenleving. Leerlingen nemen ook deel aan projecten die in samenspraak met de werkgroep Jeugd en Politiek van de gemeente Etten-Leur tot stand komen. Ook organiseren diverse vakken projecten voor groepen buiten de school waaronder basisschoolleerlingen en ouderen. Andere voorbeelden van de inzet van leerlingen voor de samenleving zijn Interact en de jaarlijkse deelname van een KSE-team aan ColSensation.

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 lesruimten gekend.

De afgelopen jaren is er ook ingezet in de onderwijskundige aansturing van de verschillende leerlijnen. Secties spelen hier een belangrijke rol in.

3.3 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 de basisvaardigheden rekenen en taal, digitale vaardigheden en burgerschapsvaardigheden. Dit laatste in combinatie met het verwerven van algemene vaardigheden. 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.

3.4 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. Zo bestaat op vwo 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.

In de bovenbouw leren de leerlingen afwisselend in lokalen, het studieplein of de open ruimtes in de school. We werken actief aan het eigenaarschap voor het leerproces in de bovenbouw. De komende jaren zal er ook in andere leerjaren aan meer regie over het leren en persoonsvorming 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.

3.5 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 leerlingcoach, 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.

3.6 Schoolklimaat en veiligheid

Schoolklimaat en veiligheid monitoren en verbeteren we structureel, we vinden het belangrijk om leerlingen een veilig pedagogisch klimaat te kunnen bieden. 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. Afspraken omtrent veiligheid hebben we vastgesteld in het protocol 'De Veilige School'. We werken met leerlingcoördinatoren, een anti-pestcoördinator en hebben een anti-pestprotocol opgesteld. De school beschikt over social mediacoaches, een interne en externe vertrouwenspersoon en we bieden contacten met ketenpartners in de zorg.

3.7 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. De onderwijsresultaten zijn ook te vinden op onze schoolwebsite. Hier zijn ook zaken als de bevorderingsregeling, schoolregels (in de schoolgids) en de toelatingsregeling te vinden.

4 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, beschrijven we in het jaarplan onze doelen en de beoogde resultaten en benoemen we de bijbehorende activiteiten. 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 planmatig en resultaat- en opbrengstgericht gaan werken. We bieden secties, werkgroepen, afdelingsleiders en medewerkers 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.

Via het leerlingvolgsysteem, sectieafdeling, onderwijsteams en de mentoren wordt er geborgd dat er een ononderbroken leerlijn is voor elke leerling.

Om dit proces te ondersteunen is er een kwaliteitskalender ontwikkeld. Deze kalender is leidend in de PDCA-cyclus en vanuit de kwaliteitswerkgroep wordt er gezorgd dat de juiste gegevens op het juiste moment beschikbaar zijn.

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

5 Personeel

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.

5.1 Overzicht medewerkers

Op de KSE werken per 30 april 2023 in totaal 247 medewerkers (200,9 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 30-04-2023

	totaal	M	V		DIR	OP	OOP
Aantal	247	103	144		12	175	60
In %		42%	58%		5%	71%	24%
FTE	200,9	94,7	106,2		10,5	143,4	47
In %		47%	53%		5%	71,5%	23,5%

Het percentage vrouwen binnen de functiecategorie directie was op de peildatum 33%. Er wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling, maar door de krappe arbeidsmarkt zijn de mogelijkheden beperkt.

5.2 Levenslang leren: doorlopende professionalisering

We voeren een actief professionaliseringsbeleid gestuurd vanuit het meerjaren professionaliseringsplan 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 daarmee hun lessen als bevoegd docent verzorgen.

5.3 Begeleiding nieuwe collega's

Steeds is er specifieke aandacht voor startende medewerkers – zowel leden van het OP, OOP als MT – op onze school. Het kennismakingstraject met de school wordt verzorgd door Begeleidingscommissie Nieuwe Collega's. Het programma is zo opgesteld dat het de nieuwe medewerker een verdere voorbereiding op de werksituatie biedt. Voor de nieuwe docenten is inmiddels een inductieprogramma opgesteld en geïmplementeerd.

5.4 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 kwaliteit in de wijze waarop zij hun lessen vormgeven, hun collega's ondersteunen, meedenken over de gehele organisatie en optreden als katrekkers van (onderwijs)projecten zowel afdelings- als schoolbreed. Op deze manier verbeteren we het loopbaanperspectief van onze medewerkers en belonen we kwaliteit.

In onderstaand overzicht is de stand van zaken van de functiemix op 30 april 2023 op onze school te lezen.

30-4-2023	FTE	63,80	34,70	43,44	141,94
	%	44,5%	24,2%	31,3%	86,8%
	groei	-15,3%	9,4%	5,9%	21,2%

5.5 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 lid van het MT en medewerker stellen met elkaar de ontwikkeldoelen voor de individuele medewerker vast. 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 gesprekscyclus. De jaarlijkse ontwikkelgesprekken vinden plaats met de betrokken leidinggevende. Bij de docenten wordt minimaal twee keer per schooljaar een lesbezoek afgelegd. De bevindingen daarvan worden vervolgens met de docent nabesproken.

Voor nieuwe medewerkers geldt dat er in het eerste jaar meerdere evaluatiegesprekken plaatsvinden met hun direct leidinggevende.

6 Bedrijfsvoering

Onderwijsondersteunende processen vragen onze voortdurende aandacht. Wij dragen er zorg voor dat deze processen zodanig ingericht zijn zodat ze de optimale voorwaarden scheppen voor ons onderwijs. Bedrijfsvoering adviseert, ondersteunt, faciliteert het onderwijs op de KSE. Het zorgt voor kaders en bewaakt de kaders waarbinnen het onderwijs plaatsvindt.

Ondersteunende werkzaamheden, gebouwen, ICT en andere voorzieningen sluiten aan bij de onderwijskundige 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 is er 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. Nieuwe toepassingen op zowel administratief als op onderwijsgebied.

De komende jaren zal de invloed van kunstmatige intelligentie (Artificial Intelligence I) groot zijn. Die zullen we waar mogelijk benutten om repeterende werkzaamheden te automatiseren. ICT draagt daarmee bij aan werkdrukverlichting.

6.1 Ondersteunende processen

Doordat het onderwijs verandert, veranderen de ondersteunende processen mee. Er worden andere eisen gesteld aan administratief medewerkers en administratieve systemen bieden nieuwe mogelijkheden voor samenwerken, efficiënter werken. Routinematige handelingen worden steeds verder geautomatiseerd. Door repeterende administratieve werkzaamheden te beperken kan een medewerker zich richten op zijn/haar primaire taak en gaat er minder tijd verloren aan administratie. Hiervoor is een efficiënte ICT-omgeving een belangrijke randvoorwaarde.

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 kunnen meebewegen.

6.2 ICT

De ICT omgeving wordt steeds complexer, de hoeveelheid data groeit ieder jaar. Een belangrijke focus van ons beleid is de veiligheid van deze data. Blijvend onderdeel van onze aanpak zijn onder meer:

- de beveiliging van IT-systemen, netwerken en gegevens monitoren en up-to-date houden, (o.a. tegen cyberaanvallen);

- bewustwording blijven creëren onder docenten en leerlingen over online veiligheid, privacy en het belang van sterke wachtwoorden,
- het regelmatig uitvoeren van beveiligingsaudits en risicoanalyses om zwakke punten te identificeren en te verbeteren.

Vanuit deze basis werken we en zullen we blijven werken aan het verbeteren van onze processen met het doel de kwaliteit, de gebruiksvriendelijkheid, de efficiency te verbeteren. De verbetering van de processen moet ook leiden tot het verminderen van de werkdruk bij medewerkers en het verminderen van de kosten.

Om deze aanpak te borgen maken we gebruik van een meerjaren ICT-plan.

6.3 Gebouw

De KSE is al sinds jaar en dag georganiseerd in leshuizen. Een groot goed dat we zeker willen behouden. We willen de goede dingen van deze structuur behouden maar – waar mogelijk – de nadelen ondervangen. De ruimtebehoefte is veranderd. Het gebouw is ontworpen in een tijd dat een schoolgebouw voornamelijk uit lokalen bestond en er nagenoeg alleen klassikaal werd lesgegeven. Door de komst van steeds meer persoonlijke devices binnen de school is er meer behoefte aan ruimtes waar leerlingen en/of medewerkers samen kunnen werken in groepen, instructie krijgen en met hun device aan de slag kunnen.

Naast traditionele eisen zoals voldoende lokalen is er ook behoefte aan vergaderruimtes, werkplekken voor medewerkers, samenwerkplekken voor leerlingen, kantoren voor tal van nieuwe functies die voorheen niet voorkwamen in een school. Het aantal verschillende OOP functies is enorm gegroeid en zeer divers. Voor de periode 2023–2027 wordt in 2023 een nieuw meerjarenhuisvestingsplan geschreven. We moeten ervoor zorgen dat onze gebouwen aansluiten op de functionele ruimtebehoefte van het onderwijs en ondersteunende werkzaamheden. Dit vraagt goed volgen van deze ontwikkelingen en daar tijdig op in spelen. In het meerjarenhuisvestingsplan worden de plannen verder uitgewerkt.

Er wordt in installaties geïnvesteerd zodat we gefaseerd op weg gaan naar een klimaatneutraal schoolgebouw. Het onderzoek naar de haalbaarheid is reeds gestart in het voorjaar van 2023.

Waar mogelijk worden maatregelen genomen om onze gebouwen en terreinen duurzaam te maken. We gaan maatregelen nemen op het gebied van energiebesparing, afvalverwerking, circulair bouwen, we gaan onderzoeken of we gebruik kunnen maken van duurzame materialen. Bij het inkopen van goederen en diensten is duurzaamheid een van de criteria waarop gegund zal worden.

6.4 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.

7 Eigen schoolambities

Hieronder staan de ambities van de KSE beschreven voor de periode 2023–2027. Onder 'de ambitie' staan de uitgangspunten verwoord zoals beschreven in het SBP. Onder de ambities worden telkens de doelstellingen beschreven.

7.1 Onderwijs en kwaliteitszorg

De ambitie:

De KSE wil haar onderwijs vormgeven vanuit een herkenbaar leerklimaat.

- De missie en de kernwaarden zijn herkenbaar in ons onderwijs
- Het leren is toekomstbestendig – van waarde voor later
- Het pedagogische kader is het uitgangspunt; deze pedagogische aanpak is eenduidig en herkenbaar en leidt tot een positief en veilig schoolklimaat en draagt bij tot een krachtige leeromgeving.
- Onderwijs richt zich op de verbinding met de samenleving
- De didactiek in een les doet recht aan de aanwezigheid van verschillen tussen alle leerlingen.
- De begeleiding van leerlingen is eenduidig en congruent

Vanuit de les en de begeleiding vindt evaluatie plaats en daar is ook de bijstelling en borging zichtbaar.

Binnen de KSE meten we de kwaliteit van het onderwijs om te leren. We kennen onze kwaliteit.

De doelstellingen

1. Alle leerlingen en medewerkers dragen dagelijks actief bij aan een veilige en vertrouwde omgeving. Om te kunnen leren is namelijk een positief leer- en schoolklimaat nodig waarin leerlingen zich veilig voelen, fouten durven maken en worden uitgedaagd.
2. We bieden betekenisvol en contextrijk onderwijs. Dit draagt bij aan de kwaliteit van het leren.
3. We bieden pedagogisch en didactisch maatwerk zowel in de les als buiten de les, omdat we rekening willen houden met verschillen (in leerbehoeften) tussen leerlingen.
4. Duurzaamheid wordt verankerd in ons denken, doen en leren. We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid voor komende generaties.
5. We zijn een school waar het behalen van een diploma niet het enige doel is. Naast onze kwalificerende doelstelling zijn socialisatie en persoonsvorming belangrijke pijlers van ons onderwijs.
6. We leiden leerlingen op tot (positief-)kritische en betrokken burgers en daarmee bereiden we ze voor op hun rol in de samenleving. De basiswaarden van de democratische rechtsstaat, duurzaamheid en diversiteit zijn hier noodzakelijke onderdelen van.
7. Leerlingen zijn in toenemende mate in staat regie te nemen over hun leren en persoonlijke ontwikkeling en daarbij begeleiden we hen. Daarmee dragen we bij aan een goede voorbereiding op de stap naar het vervolgonderwijs.

8. Het spreekt voor zich dat de school blijft voldoen aan de wettelijke vereisten. Hierbij is er speciale aandacht voor de basisvaardigheden. De afspraken vanuit de herstelopdracht op dit gebied is hierbij leidend.

9. De ontwikkelingen en de resultaten van ons onderwijs worden geborgd in het bestaande kwaliteitssysteem

7.2 School en omgeving

De ambitie:

De KSE is verantwoordelijk voor de samenleving van de toekomst; wij bouwen die samenleving!

- School zoekt actief de verbinding en samenwerking met andere scholen en bedrijven
- Buiten meer naar binnen – meer praktijk in mavo en havo
- De KSE is een veilige school met een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Leerlingen worden actief betrokken bij de verbinding naar buiten, elkaar en bij maatschappelijke en ethische vraagstukken
- De school zorgt dat afdelingen en diensten elkaar horizontaal en verticaal ontmoeten en versterken

De doelstellingen

De bovenstaande ambities zijn vertaald in de volgende concrete doelstellingen.

1. De KSE zoekt actief de samenwerking met andere scholen met als doel de visie, de kernwaarden en het onderwijs te borgen naar de toekomst. De vorm van samenwerking is daarbij van ondergeschikt belang.
2. Burgerschapsonderwijs is een integraal onderdeel van het onderwijsprogramma en voldoet ten minste aan de wettelijke vereisten. De doelstelling zoals verwoord bij onderwijs en kwaliteit, "We leiden leerlingen op tot (positief-)kritische en betrokken burgers" is hierbij leidend.
3. De school zoekt proactief de samenwerking met andere partijen en neemt daarbij het maatschappelijk belang als uitgangspunt.
4. Er is een netwerk van bedrijven en maatschappelijke organisaties wat meedenkt en meedoet aan het onderwijs op de KSE. Dit geldt zeker voor de Mavo en de Havo
5. De KSE maakt actief onderdeel uit van samenwerkingen. Dit geldt zowel voor formele samenwerkingen als het samenwerkingsverband als voor andere samenwerkingen zowel lokaal, regionaal als nationaal.

7.3 Personeel

De ambitie

Medewerkers zijn cruciaal om kwaliteit te realiseren. Hun gedrag is bepalend voor goed onderwijs, veiligheid en het centraal stellen van het welbevinden van de leerling. Het werken vanuit duidelijke kaders en afspraken met voldoende autonomie, maar niet zonder verantwoording is daarin voorwaardelijk.

- Ieders expertise wordt optimaal ingezet en er is ruimte voor ontwikkeling
- De KSE kent een lerende cultuur – ruimte voor initiatieven en leren van elkaar
- We werken vanuit professionele autonomie
- Iedere medewerker van de KSE is gelieerd aan het onderwijs

- We spreken elkaar aan en reflecteren op onszelf
- de bereidheid om informatie te brengen en te halen

Binnen secties / werkeenheden werken mensen aan de verbetering van prestaties

- vanuit vertrouwen
- met uitgesproken verwachtingen naar elkaar
- met de behoefte zich te verantwoorden en
- als een team dat elkaar ontmoet en optimaal benut

De doelstellingen

Bovenstaande ambities zijn vertaald in de volgende concrete doelstellingen.

1. Elke medewerker van de school neemt regie -en is daarmee verantwoordelijk- voor de eigen professionalisering. Deze professionalisering van de individuele medewerker is voor een groot deel gericht op het behalen van de doelen van dit Schoolplan.
2. Als lerende organisatie is de KSE Opleidingsschool voor studenten (Leraren in Opleiding) én biedt startende docenten een inductiefase, die compleet uitgerold en geborgd wordt.
3. Onze medewerkers zijn duurzaam inzetbaar binnen de school. Onze medewerkers zijn daartoe energiek, betrokken en weerbaar (vitaliteit) en beschikken over de juiste motivatie en benodigde competenties.
4. Bij de ondersteuning en sturing van medewerkers zijn verantwoordelijkheid geven en nemen, en wederzijds vertrouwen centrale uitgangspunten. De gesprekscyclus daarbij het belangrijkste instrument.
5. Binnen de school wordt steeds een open dialoog, gebaseerd op de kernwaarden, gevoerd.
6. De uitkomsten van de medewerkerstevredenheid worden structureel gebruikt om de tevredenheid te monitoren en verbetertrajecten te starten.
7. Versterken van de arbeidsmarkt communicatie en het werven van nieuwe medewerkers op basis van een zogenaamde 'cultural fit'.
8. De vanuit de HR en P&O processen benodigde data is aanwezig, betrouwbaar en wordt gebruikt.
9. Verkennen en implementeren van een nieuwe organisatiestructuur. Deze structuur sluit beter aan bij de verschillende ontwikkelingen van ons onderwijs. Deze nieuwe structuur is daaraan ondersteunend en aan de andere ambities van de KSE.

7.4 Bedrijfsvoering

De ambitie

De KSE hecht aan doelmatigheid. Kosten en inzet van mensen en dienen een verbinding te kennen met het onderwijs. In het jaarlijkse bestuursverslag verantwoorden we ons graag.

- De bedrijfsvoering blijft degelijk, op orde en solide en bovenal ondersteunend aan het onderwijs
- De KSE staat voor goed onderwijs, betrouwbare partner en werkgever en draagt bij aan de samenleving
- De KSE wil op termijn een klimaat-neutrale school zijn – wij bouwen samen aan de toekomstige samenleving

De doelstellingen

Doelstellingen Algemeen

- Verminderen van de administratieve last door slimme inzet van technologie (AI) en koppelen van bronsystemen zodat mutaties maar op één plaats bijgehouden hoeven te worden. Hiermee besparen we tijd, verbeteren we communicatie omdat informatie overal hetzelfde is en kunnen we grip houden op diezelfde data. We weten in welke systemen het staat, we voorkomen dataverlies als iemand bij de KSE weggaat en de benodigde data/documenten in een eigen systeem heeft opgeslagen.
- Automatiseren van routinematige werkzaamheden. In het onderwijs is sprake van werkdruk, een van de mogelijkheden om die te terug te brengen is het automatiseren van administratieve taken, door docenten en OOP hierin te ontlasten ontstaat meer tijd die we daadwerkelijk voor het onderwijs kunnen gebruiken.
- Optimale ondersteuning door afstemming van werkzaamheden op de wensen/eisen vanuit het onderwijs. Deze veranderen onder invloed van bijv. meer maatwerk. Als het onderwijs verandert, dan moeten de ondersteunende processen meeveranderen, als je dat niet doet dan krijg je onduidelijkheden, schaduwadministratie, communicatieproblemen en tijdverlies. Daarnaast loop je het risico dat je onderwijsvernieuwing vertraagt of zelfs mislukt doordat er een mismatch is.

Doelstellingen facilitair

- De gebouwen vormen een zo optimaal mogelijke leer/werkomgeving die past bij het onderwijs van de 21e eeuw.
- We gaan gefaseerd op weg naar een klimaatneutraal schoolgebouw. Waar mogelijk worden maatregelen genomen om onze gebouwen en terreinen duurzaam te maken. We gaan maatregelen nemen op het gebied van energiebesparing, afvalverwerking, circulair bouwen, gebruik van duurzame materialen. Bij het inkopen van goederen en diensten is duurzaamheid een van de criteria waarop gegund zal worden. Hiermee willen we niet alleen in woord maar ook in daden voldoen aan wetgeving en aan interne duurzaamheidsdoelen
- Onze facilitaire dienstverlening sluit aan op het onderwijs, we zijn proactief om het onderwijsproces zo optimaal mogelijk te ondersteunen. Dit alles binnen kaders zodat duidelijk is wat men van ons kan verwachten en wat er van de gebruikers verwacht wordt. Dit voorkomt ruis en verkeerde verwachtingen.

Doelstellingen ICT

- 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. Waarbij de ICT-afdeling zorgt voor de technische randvoorwaarden, implementatie en borging vindt in de school plaats (projectgroepen die bestaan uit afdelingsleiding, docenten en bedrijfsvoering). Doel is een ICT omgeving te creëren die het onderwijs faciliteert, nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen volgt en implementeert.
- Succesvol implementeren van nieuwe ICT-middelen (soft- en hardware) Dit vraagt om balans tussen organisatieopbrengsten (wat hebben 'we' nodig) en gemak voor gebruikers (wat heb 'ik' eraan).
- Voldoen aan de Algemene verordening Gegevensbescherming (AVG).

7.5 Leiderschap

De ambitie

Het begrip leiderschap als titel van dit domein verwijst naar invloed, vertrouwen, sturing en verantwoordelijkheid. Leiderschap duidt de richtinggevende relatie tussen individuen onderling en in groepsverband in alle geledingen en relaties. Binnen de KSE geef je leiding aan jezelf en met elkaar aan de professionele cultuur.

Leidinggeven betekent elkaar doelgericht inspireren om verschil te maken, luisteren naar de ander en elkaar waarderen, je verantwoordelijkheid nemen en de ander verantwoordelijkheid laten nemen, uitgaan van wederzijds vertrouwen en leiding nemen en geven op basis van onze onderwijsvisie. Leidinggeven betekent ook ervoor zorgen dat mensen trots zijn op hun werk en op hun team.

- Leidinggeven doe je in samenhang en niet alleen [collectieve naast individuele belangen en betaalbaarheid naast het optimaliseren van kwaliteit]
- De school staat voor de professionele autonomie voor elke medewerker – we handelen vanuit vertrouwen naar elkaar en de bereidheid je te verantwoorden
- Kader van handelen is altijd het onderwijskundig leiderschap | invloed uitoefenen op het primaire proces –direct of indirect
- De school regeert – kijkt vooruit – naast reageren (wendbaar) – en toont lef in haar leiderschap
- Leiderschap vraagt om bewustzijn van de eigen rol – de KSE is zich bewust van haar positie

De doelstellingen

Uit de ambitie spreekt dat leiderschap geldt voor alle geledingen in de school. Leiderschap is niet exclusief belegd bij het managementteam.

Algemeen:

1. Ter versterking van de cultuur zijn er gemeenschappelijke leiderschapsprincipes beschreven. Deze zijn voor iedereen bekend en herkenbaar in het handelen. Het management heeft hierbij een voorbeeldfunctie.
De leiderschapsprincipes sluiten aan bij de visie en kernwaarden. Collectiviteit is een sleutelbegrip.
2. Op de KSE is sprake van gespreid leiderschap gebaseerd op verantwoordelijkheid en expertise

Medewerkers

3. Alle medewerkers voeren regie op hun eigen ontwikkeling en worden daarbij ondersteund door hun leidinggevende en P&O.
4. Alle medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun professionele gedrag en competenties

Leerlingen

5. Een leerling kent vanuit betekenisvol en contextrijk onderwijs de (on)mogelijkheden van het eigen (loopbaan)perspectief.
6. Een leerling kan reflecteren op eigen handelen en gemaakte keuzes die het leerproces en het (loopbaan)perspectief beïnvloeden.

7. Een leerling is zich bewust van de ruimte waarbinnen die eigen keuzes kan/ mag maken en neemt (binnen kaders) initiatief.