

Schoolplan 2015-2020



BEWEGING



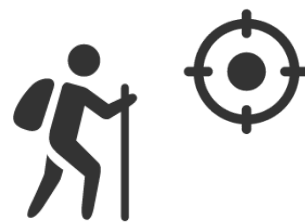
LEF



BETROKKENHEID



DOELBEWUSTZIJN



18 maart 2015 instemming verleend door de MR

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Inhoudsopgave | 2 |
| 1. Inleiding..... | 1 |
| 2. Samenvatting van het schoolplan..... | 2 |
| 3. De visie en doelen van het Rijswijks Lyceum & Van Vredenburg College..... | 5 |
| 3.1 Een wereld aan talenten! | 5 |
| 3.2 Vier krachtige bouwstenen | 5 |
| 3.3 Strategische doelen van het Rijswijks Lyceum en Van Vredenburg College | 6 |
| 3.4 Op naar onze beleidsambities! | 7 |
| 4. Beleidsambities voor 2015-2020..... | 8 |
| 4.1 Kwaliteitszorg: cyclisch, opbrengstgericht werken | 8 |
| 4.2 Onderwijs & Kwaliteit..... | 9 |
| 4.3 Personeelsbeleid | 11 |
| 4.4 ICT..... | 12 |
| 4.5 Organisatieontwikkeling | 13 |
| 4.6 Financiën | 13 |
| 4.7 Onderwijsondersteunende diensten..... | 14 |
| 4.8 PR en Communicatie..... | 14 |
| 4.9 Huisvesting..... | 15 |
| Bijlage 1: Uitwerking van de bouwstenen..... | 16 |
| Bijlage 2: Kernkwaliteiten Rijswijks Lyceum en Van Vredenburg College..... | 18 |
| Bijlage 3: Toelichting cyclisch opbrengstgericht werken | 21 |
| Bijlage 4: Planning beleidsambities..... | 23 |

1. Inleiding

Dit schoolplan 2015-2020 is het resultaat van een co-creatief proces. In het schooljaar 2013-2014 hebben we met elkaar gedeelde kernwaarden voor onze scholen ontwikkeld. Daarvoor zijn met vele medewerkers gesprekken gevoerd. Tijdens een studiemiddag op 28 oktober 2014 is de hierop gebaseerde visie met onze medewerkers besproken. Toen bleek dat er een breed draagvlak bestaat voor de overkoepelende visie van beide scholen. Deze visie zal als kompas dienen voor ons handelen naar onze leerlingen, elkaar en onze omgeving.

Volgens de wet moeten belanghebbenden bij ons onderwijs in ieder geval kennis kunnen nemen van het onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid. Maar voor onze scholen is het schoolplan meer dan dat. Dit is namelijk het eerste schoolplan dat voor beide scholen beschrijft waar onze gedeelde drijfveren liggen en hoe we hier gezamenlijk uiting aan geven.¹ Dat maakt dit schoolplan voor ons zeer waarde(n)vol.

Daarom presenteert de schoolleiding met trots dit schoolplan voor de komende vijf jaar. Een schoolplan dat breed gedragen wordt door de medewerkers van het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College en perspectieven biedt voor een veelbelovende toekomst. Een toekomst waarin beweging, lef, betrokkenheid en doelbewustzijn centraal staan.

We wensen u veel leesplezier!

Maart 2015

Jeroen Bos

Rector Rijswijks Lyceum & Van Vredenburg College

Leeswijzer van het schoolplan 2015-2020

Hoofdstuk 2 bevat de samenvatting van ons schoolplan. In hoofdstuk 3 treft u onze visie op ons onderwijs en organisatie aan. In dit hoofdstuk worden de vier bouwstenen bewegen, lef, betrokkenheid en doelbewustzijn verder uitgewerkt. De bouwstenen zijn leidend geweest voor de strategische doelen van onze scholen. Op basis van de bouwstenen en strategische doelen, staan in hoofdstuk 4 onze beleidsambities op verschillende terreinen beschreven. We behandelen in paragrafen opeenvolgend de beleidsterreinen: Onderwijs & Kwaliteit, Personeelsbeleid, ICT, Organisatieontwikkeling, Financiën, Onderwijsondersteunende diensten, PR & Communicatie en Huisvesting. De nummering van de ambities loopt in het gehele hoofdstuk door.

In bijlage 1 zijn de bouwstenen verder uitgewerkt. In bijlage 2 zijn de kernkwaliteiten van het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College opgenomen. In bijlage 3 treft u een toelichting op het cyclisch opbrengstgericht werken aan. In bijlage 4 is een planning van de beleidsambities te vinden. De nummering van de ambities correspondeert met de nummering in hoofdstuk 3.

¹ Voorheen vielen het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College als twee aparte scholen onder de Atlas Onderwijsgroep. Na herstructurering van de Atlas Onderwijsgroep zijn het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College zelfstandig verder gegaan onder één schoolleiding binnen de Stichting Voortgezet Onderwijs Haaglanden.

2. Samenvatting van het schoolplan

Van visie...

De middelbare schooltijd is een belangrijke periode in het leven van onze leerlingen. Zij zullen in deze periode verschillende keuzes maken voor hun toekomst. Onze leerlingen leven in een onvoorspelbare omgeving, met een stortvloed aan informatie (bijvoorbeeld via social media) en vele keuzemogelijkheden. Zij zoeken naar waarheid, hun identiteit en verbinding met anderen. Waar anders dan op school kunnen én mogen zij die zoektocht vormgeven? Als scholen bieden wij onze leerlingen ondersteuning om voorbij de hun bekende wereld te kijken, open te staan voor andere opvattingen, hun grenzen op te zoeken en zichzelf te overstijgen.

Het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College hebben een nieuw schoolplan opgesteld voor de periode 2015-2020. We vertellen u graag waar we voor staan en wat we willen bereiken. Beweging, lef, betrokkenheid en doelbewustzijn staan centraal in ons onderwijs en helpen ons om onze doelen te bereiken. Wij hebben onze visie gevat in deze vier bouwstenen. We hebben de bouwstenen uitgewerkt voor leerlingen, maar in essentie gaan ze ook op voor al onze medewerkers.



BEWEGING: Wij stimuleren onze leerlingen om in beweging, en dus in ontwikkeling, te blijven. Onze leerlingen zijn actief betrokken bij hun eigen leerproces. Zij kunnen effectief schakelen tussen de verschillende sociale situaties waarin zij zich bevinden. Zij onderzoeken wat hun interesses, talenten en passies zijn en leren door ervaren omdat dit het beste beklijft.



LEF: Wij vinden het belangrijk dat onze leerlingen lef laten zien. Om (pro)actief te kunnen bewegen, is durf en lef nodig. Onze leerlingen hebben de moed om zich open te stellen (voor zichzelf en anderen), uit de comfortzone te stappen en de uitdaging aan te gaan om zich te blijven ontwikkelen.



BETROKKENHEID: Wij stimuleren onderlinge betrokkenheid in ons onderwijs. Of het nu om verbinding gaat tussen leerlingen onderling, tussen leerlingen en docenten, tussen medewerkers onderling of tussen de scholen en de omgeving: ontwikkelen en leren doe je niet alleen, maar vanuit een sociale relatie en betrokkenheid.



DOELBEWUSTZIJN: Wij vinden het ontwikkelen van doelbewustzijn bij onze leerlingen belangrijk. Leren is verbonden met leerdoelen en ontwikkeling is verbonden met ontwikkelingsdoelen. Deze doelen kunnen in de loop der tijd verschuiven. Wat belangrijk is, is dat onze leerlingen vooral in staat zijn zelf doelbewust richting te geven aan hun activiteiten en daar eigenaarschap voor kunnen en willen nemen.

....naar doelen....

De vier bouwstenen zijn leidend voor onze strategische doelen en het beleid binnen onze scholen. Dit zijn onze strategische doelen voor de komende vijf jaar:

1. Onze leerlingen worden uitgedaagd en ondersteund om te excelleren op een passend onderwijsniveau, waarbij ze begeleid worden naar een bij hen aansluitende vervolgopleiding.
2. Wij stimuleren onze leerlingen zich te ontplooiën tot zelfbewuste wereldburgers, die in staat zijn om te schakelen binnen de diversiteit van de maatschappij.
3. Iedere medewerker zoekt de uitdaging om te excelleren in zijn of haar werk en wordt hierbij ondersteund.
4. De school vormt een professionele, creatieve leergemeenschap. De organisatie van de school is ingericht om van en met elkaar te leren.
5. We werken intensief samen met partners in de samenleving om de leerloopbaan van onze leerlingen te optimaliseren.
6. Leidinggevenden werken samen aan de versterking van hun persoonlijke effectiviteit om het onderwijskundig en coachend leiderschap te vergroten.

Om onze visie concreet te maken, hebben we de ontwikkelpunten en ambities uit het schoolplan samengevat. In het algemeen geldt, dat we binnen onze scholen de uitgangspunten van opbrengstgericht werken hanteren. We houden zicht op wat we willen bereiken, werken hier gezamenlijk naar toe en stellen dit proces tijdig bij als dat nodig is. Dit maakt dat we de kwaliteit van ons onderwijs structureel verbeteren en borgen.

Voor **het onderwijs** betekent het schoolplan het volgende:

1. We ondersteunen leerlingen in hun leerloopbaan op school door doorlopende leerlijnen van het eerste tot het laatste leerjaar te ontwikkelen voor alle onderwijsniveaus. Zo bieden we onze leerlingen duidelijkheid, structuur en houvast gedurende hun gehele schoolloopbaan. We streven naar samenhang in vakken en zoeken naar mogelijkheden vakoverstijgend onderwijs te bieden.
2. We versterken de komende jaren het mentoraat, zullen individuele begeleidingsplannen opstellen en richten een nieuwe zorgstructuur in.
3. We ondersteunen onze leerlingen door keuzevakken en verschillende vormen van loopbaanoriëntatie en –begeleiding aan te bieden.
4. We investeren in een goede beheersing van de Nederlandse taal. Een goede beheersing van de Nederlandse taal is essentieel om goed in verbinding met anderen te komen en om de schoolloopbaan een succesvol vervolg te geven.
5. We investeren sterk in het rekenonderwijs om onze leerlingen goed voor te bereiden op het behalen van voldoende resultaat voor de verplichte rekentoets.
6. We leren onze leerlingen na te denken over gepast gedrag binnen verschillende sociale situaties. Onze leerlingen hebben kennis van verschillende culturen en welk sociaal gewenst gedrag daarbinnen past. We leren van en met elkaar door regelmatig gesprekken hierover te voeren.
7. We versterken de komende jaren het vmbo-onderwijsprogramma, het onderwijsconcept vwo en het hoogbegaafdenonderwijs.
8. We versterken de kwaliteitszorgstructuur waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de leeropbrengsten en op de hoogte is van de voortgang van het leerproces van onze leerlingen. Dit maakt het mogelijk tijdig in te springen op leer- en ondersteuningsbehoeften die leerlingen hebben.

In ons **personeelsbeleid** zullen we bij de werving en selectie van nieuw personeel selecteren op startbekwaamheid en affiniteit met onze scholen, visie en leerlingen. Professionalisering krijgt een meer prominente plek in ons beleid: de gesprekscyclus wordt verder uitgewerkt waarin ontwikkeling centraal staat. Startende docenten worden intensiever begeleid. We groeien toe naar een professionele, creatieve leergemeenschap waarin het leren van en met elkaar centraal staat. De directie en teamleiders richten zich op de versterking van hun persoonlijke professionaliteit door te groeien op onderwijskundig en coachend gebied.

Op het gebied van **ICT** richten we een ontwikkelgroep in die de mogelijkheden van ICT voor onderwijs en bedrijfsvoering verkent. We monitoren en analyseren leerprestaties van onze leerlingen via het leerlingvolgsysteem (zie ook punt 7 hierboven). Onderwijspersoneel wordt ICT-vaardiger, onder andere op het gebied van het te ontwikkelen social mediabeleid en de inzet van ICT in het onderwijsproces. De **organisatieontwikkeling** staat in het teken van de invoering van cyclisch, opbrengstgericht werken. Vernieuwingen worden 'inclusief' ontwikkeld en ingevoerd, dus met betrokkenheid van medewerkers, leerlingen en ouders. We herzien het taakbeleid met het oog op een realistische taakbelasting van docenten. De organisatiestructuur moet aansluiten op onze visie en ambities en wordt samen met medewerkers en medezeggenschapsraad geëvalueerd.

Ons **financieel beleid** staat in het teken van het behouden van onze financiële gezondheid. We professionaliseren onze werkwijzen opdat we beter in 'control' kunnen komen op onze inkomsten en uitgaven en investeringen. De **onderwijsondersteunende diensten** professionaliseren in een servicegerichte dienstverlening en ontwikkelen jaarplannen vanuit de cyclische, opbrengstgerichte werkwijze. Onze scholen versterken hun **PR en Communicatie**. Voor de interne communicatie betekent dit dat we een

veilige professionele leeromgeving realiseren waarin feedback geven en ontvangen vanzelfsprekend wordt. We professionaliseren de externe communicatie waardoor onze profilering en imago overeenkomen met wat we nastreven. Zo bereiken we meer potentiële (en ex-)leerlingen én partners in onze omgeving om mee samen te werken. Tot slot werken we de komende vijf jaren hard aan het verbeteren van onze **huisvesting**. Dit houdt onder meer in dat we een uitdagende en inspirerende leer- en werkomgeving op het Van Vredenburg College realiseren, twee gymzalen bouwen en de gebouwen goed onderhouden.

Het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College....dé scholen waar beweging, lef, betrokkenheid en doelbewustzijn centraal staan!

3. De visie en doelen van het Rijswijks Lyceum & Van Vredenburg College

3.1 Een wereld aan talenten!

Het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College zijn beide in Rijswijk gevestigd, aan de rand van Den Haag. De scholen bieden onderwijs aan leerlingen in een grootstedelijke en internationale omgeving. Onze scholen herbergen 'een wereld aan talenten'.

Op het Rijswijks Lyceum kunnen leerlingen onderwijs volgen in de afdelingen vwo, havo en mavo. Het vwo kent de atheneum- en de gymnasiumvariant. We hebben een aparte opleiding voor hoogbe- gaafde leerlingen.

Het Van Vredenburg College is een beroepsgerichte vmbo-school. Hier kunnen de leerlingen een ba- sis- of een kaderberoepsgerichte opleiding volgen. Het Van Vredenburg College verzorgt onderwijs in de richtingen Administratie, Verzorging, Voertuigtechniek en Elektrotechniek.

Op het Van Vredenburg College volgen bijna 500 leerlingen onderwijs. Het Rijswijks Lyceum heeft ruim 950 leerlingen. Wij kiezen er bewust voor om beide doelgroepen aan een eigen schoolgebouw en docententeam te koppelen. Binnen het eigen schoolgebouw valt elke leerling onder de verantwoorde- lijkheid van een eigen onderwijsteam, dat ongeveer 250 leerlingen bedient. Op die manier waarbor- gen we de overzichtelijkheid, kleinschaligheid en veiligheid van ons onderwijs.

Het onderwijs op beide scholen streeft ernaar dat leerlingen binnen klassenverband uitgedaagd wor- den na te denken over de stof en hun leerproces door middel van activerende opdrachten. Het ver- werven van parate kennis is daarbij minstens even belangrijk als het trainen van vaardigheden. De docent heeft hierbij een belangrijke structurerende rol. Het doel is om binnen alle afdelingen op het vlak van rendement en examenuitslagen minimaal een voldoende te scoren.

Het onderwijs aan jongeren in een grootstedelijke omgeving behelst echter meer dan het nastreven van voldoende rendement en voldoende examenresultaten. In een onvoorspelbare omgeving, met een stortvloed aan informatie en vele keuzemogelijkheden, zoeken jongeren naar waarheid, hun authenti- citeit en betekenisvolle verbinding met anderen.

Hoewel wij zien dat de verschillende culturen in onze samenleving naar elkaar toe groeien (en zich ook wel vermengen), is er soms ook sprake van maatschappelijke spanningen. Soms wordt dit veroor- zaakt door onbekendheid met elkaars opvattingen, gebruiken en gedragingen. Wij willen als scholen deze onbekendheid overbruggen en spanningen, waar mogelijk, verminderen.

De verwevenheid van multimedia in het leven van onze leerlingen maakt informatie snel toegankelijk. De opties lijken daarmee onbeperkt voor onze leerlingen om vorm te geven aan hun leven. Dit houdt een grote belofte in zich, maar het is ook niet altijd eenvoudig. Wij willen onze leerlingen stimuleren om de vele mogelijkheden te verkennen die de toekomst hen biedt.

We zijn ervan overtuigd dat iedere leerling het recht heeft zijn of haar talenten te ontdekken en tot ontwikkeling te brengen. We helpen hen dan ook het zelfvertrouwen te ontwikkelen om actief en doel- bewust die toekomst zelf vorm te geven. We zien het daarom als onze plicht om onze leerlingen te motiveren en te stimuleren hun grenzen op te zoeken, zodat zij met plezier kunnen presteren en suc- cesvol kunnen zijn.

3.2 Vier krachtige bouwstenen

Deze visie hebben wij vanuit het perspectief van onze leerlingen samengevat in vier krachtige bouw- stenen. Ze zijn wel te onderscheiden, maar in de praktijk niet te scheiden van elkaar. Ze zijn op zich- zelf alleen sterk wanneer ze met de anderen verbonden worden.

De bouwstenen zijn:

1. *Beweging*: onze leerlingen zijn actief betrokken bij hun eigen leerproces. Zij kunnen effectief schakelen tussen de verschillende sociale situaties waarin zij zich bevinden. Zij onderzoeken waar hun interesses en talenten liggen en leren door ervaren omdat dit het beste beklijft;
2. *Lef*: om (pro)actief te kunnen bewegen, is durf en lef nodig. De moed om zich open te stellen (voor zichzelf en anderen), uit de comfortzone te stappen en de uitdaging aan te gaan tot ontwikkeling;
3. *Betrokkenheid*: of het nu om verbinding gaat tussen leerlingen onderling, tussen leerlingen en docenten, tussen medewerkers onderling of tussen de scholen en de omgeving: ontwikkelen en leren doe je niet alleen, maar vanuit een sociale relatie en betrokkenheid;
4. *Doelbewustzijn*: leren is verbonden met leerdoelen, ontwikkeling met ontwikkelingsdoelen. Deze doelen kunnen in de loop der tijd verschuiven. Wat belangrijk is, is dat onze leerlingen vooral in staat zijn zelf doelbewust richting te geven aan hun activiteiten en daar eigenaarschap voor kunnen en willen nemen.

Deze bouwstenen zijn in bijlagen 1 en 2, ter illustratie, nader uitgewerkt.

De bouwstenen gelden voor onze leerlingen én medewerkers

We vinden ons bestaansrecht in onze leerlingen, maar zonder betrokken en professionele medewerkers bestaan onze scholen natuurlijk niet! We zijn ervan overtuigd dat deze vier krachtige bouwstenen ook opgaan voor iedereen die bij het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College werkt. Daarom gaan we in onze scholen voortdurend op zoek naar de verbinding tussen deze visie en onze medewerkers en wat deze visie voor hen betekent. Zo worden we met elkaar krachtige scholen, waarin we allemaal leren en ontwikkelen.

Onderzoek toont aan dat vooral jonge, startende docenten het onderwijs te vaak en te snel weer verlaten². Hoewel we de indruk hebben dat dit bij het Rijswijks Lyceum en Van Vredenburg College meevalt, onderkennen we het belang van goede begeleiding. Daarnaast willen we de waardevolle en vernieuwende inbreng van jonge docenten waarderen en ondersteunen. We zullen hier in ons personeelsbeleid dan ook specifieke aandacht aan besteden.

Afronding van de visie

De visie sluit sterk aan bij het openbare karakter van ons onderwijs. Iedereen is welkom op onze scholen, welke levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid ook bij de persoon hoort. Het maakt ons niet uit of iemand leerling is, ouder/verzorger, medewerker of partner van onze school: wij sluiten iedereen *in* en niemand *uit*.

We hebben het eerder gesteld: deze visie en de uitwerking van de bouwstenen vormt ons morele richtsnoer. Van hieruit hebben we de komende vijf jaren nog veel te leren en te ontwikkelen. We hebben daartoe de volgende strategische doelen geformuleerd.

3.3 Strategische doelen van het Rijswijks Lyceum en Van Vredenburg College

De strategische doelen van het Rijswijks Lyceum en Van Vredenburg College zijn als volgt geformuleerd:

1. Onze leerlingen worden uitgedaagd en ondersteund om te excelleren op een passend onderwijsniveau, waarbij ze begeleid worden naar een bij hen aansluitende vervolgopleiding.
2. Wij stimuleren onze leerlingen zich te ontplooien tot zelfbewuste wereldburgers, die in staat zijn om te schakelen binnen de diversiteit van de maatschappij.

² 30% van de beginnende leraren in het voortgezet onderwijs verlaat in de eerste drie jaar hun eerste baan. Bron: Dienst Uitvoering Onderwijs, brochure "Begeleiding van beginnende leraren in het beroep", 2013.

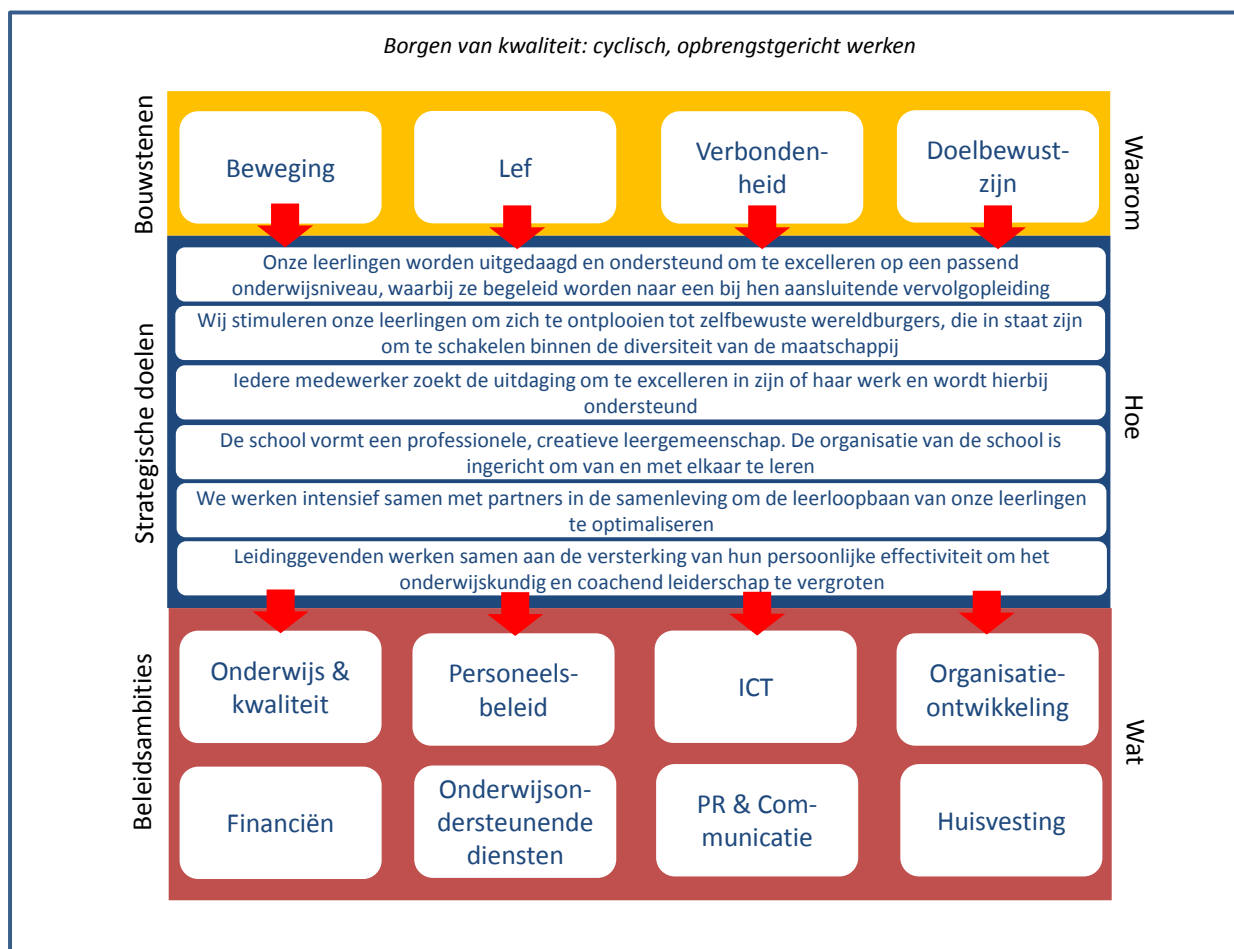
3. Iedere medewerker zoekt de uitdaging om te excelleren in zijn of haar werk en wordt hierbij ondersteund.
4. De school vormt een professionele, creatieve leergemeenschap. De organisatie van de school is ingericht om van en met elkaar te leren.
5. We werken intensief samen met partners in de samenleving om de leerloopbaan van onze leerlingen te optimaliseren.
6. Leidinggevenden werken samen aan de versterking van hun persoonlijke effectiviteit om het onderwijskundig en coachend leiderschap te vergroten.

3.4 Op naar onze beleidsambities!

In de voorgaande paragrafen hebben wij onze visie en bouwstenen beschreven die leidend zijn voor ons beleid voor de komende jaren. Dit is het eerste gezamenlijke schoolplan van het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College na de herstructurering van de Atlas Onderwijs Groep in 2012/2013. In deze nieuwe situatie moeten de hier beschreven beleidsambities vaak nog verder worden uitgewerkt.

In het volgende hoofdstuk geven we aan wat we de komende vijf jaren gaan doen op de volgende beleidsterreinen: Onderwijs & Kwaliteit, Personeelsbeleid; ICT, Organisatieontwikkeling, Financiën, Onderwijsondersteunende diensten, PR & Communicatie en Huisvesting. Deze voornemens op deze beleidsterreinen hebben wij onze beleidsambities genoemd. We hanteren daarbij de werkwijze van het cyclisch, opbrengstgericht werken. In bijlage 3 lichten wij deze werkwijze toe.

De samenhang tussen bouwstenen, strategische doelen en beleidsambities is als volgt te visualiseren (zie de volgende pagina):



4. Beleidsambities voor 2015-2020

In dit hoofdstuk beschrijven wij – vertrekkend vanuit onze visie en bouwstenen - onze beleidsambities. Daarin zoeken wij een balans. Aan de ene kant is het prettig voor veel lezers van ons schoolplan zo concreet mogelijke kaders aan te treffen waarbinnen het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College aan het werk gaan. Aan de andere kant wensen wij onze teams de ruimte te bieden om vanuit de uitgangspunten van dit schoolplan hun eigen keuzes te maken die passen bij hun leerlingen.

Voor elk van deze beleidsterreinen geldt dat wij nog meer dan we al doen willen werken volgens een cyclische, opbrengstgerichte wijze. We beginnen in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk daarom met te beschrijven wat wij onder opbrengstgericht werken verstaan.

4.1 Kwaliteitszorg: cyclisch, opbrengstgericht werken

Opbrengstgericht werken komt voort uit het belang van de leerling. Vanzelfsprekend willen het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College het beste uit onze leerlingen halen: onze visie met de vier bouwstenen is daar geheel op gericht. Op een school die opbrengstgericht werkt, "stelt zowel het

management als onderwijzend personeel doelen, volgt vorderingen, evalueert resultaten en stelt doelen bij. Door systematisch en cyclisch te werken komt resultaatgerichtheid in het DNA van een organisatie".³ Onze scholen gaan volgens dit model te werk om de kwaliteit van het onderwijs te borgen.

De Inspectie definieert 'opbrengstgericht' als 'kenmerk van een school die systematisch en doelgericht werkt aan het maximaliseren van de prestaties van haar leerlingen'.⁴ Opbrengstgericht werken heeft daarmee twee perspectieven, die verschillende kanten van eenzelfde medaille zijn:

- Het verantwoordingsperspectief: willen weten hoe het zit, daarnaar handelen;
- Het ontwikkelperspectief: collectieve inzet voor alle leerlingen en onderlinge steun door docenten, leren van en met elkaar.

Deze cyclus is als volgt te visualiseren:



In bijlage 3 lichten wij het cyclisch opbrengstgericht werken nader toe.

4.2 Onderwijs & Kwaliteit

Leerlingen van het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College staan in hun kracht doordat ons onderwijs in het teken van onze leerlingen staat. Dat is waar onze school tenslotte om draait! Ons onderwijsbeleid is zo ingericht dat we met elkaar een krachtige leeromgeving creëren. De uitgangspunten van het onderwijsbeleid zijn kort samengevat:

- het uitdagen en ondersteunen van onze leerlingen zodat zij excelleren, en
- hen stimuleren zich te ontplooiën tot zelfbewuste wereldburgers,
- door externe partners uit de omgeving te betrekken.

Met behulp van onderstaande beleidsambities zullen we de komende vijf jaar ons onderwijs zo inrichten dat we de strategische doelen behalen. Om onze leerlingen te kunnen laten excelleren op een passend onderwijsniveau, is het van belang dat iedere leerling op de juiste plek zit. We houden zicht op de voortgang. Daarnaast heeft ieder van onze leerlingen recht op de begeleiding en ondersteuning die bij hem of haar past, aansluitend bij de doelstellingen uit 'de wet passend onderwijs'.

³ VO Raad en AOC Raad, *Werken aan opbrengsten: kwaliteit verbeteren aan de hand van de opbrengstindicatoren van de Onderwijsinspectie en de instrumenten van Vensters voor Verantwoording*, 2012.

⁴ *Betere prestaties door opbrengstgericht werken*, Onderwijsinspectie 2010.

Er wordt steeds meer waarde gehecht aan de basiskennis op het gebied van taal en rekenen. Zowel in het voortgezet onderwijs als in het mbo- en hbo-onderwijs, worden taal- en rekentoetsen verplicht gesteld. De redenering is dat een goede beheersing van taal en rekenen de basis vormt voor succes in het verdere leven van jongeren. We zien dit dan ook als de basis om onze leerlingen meer uit te kunnen dagen en hen te laten excelleren.

Onze scholen zijn een afspiegeling van de bevolking in een grootstedelijk gebied en daar zijn we trots op. Daar waar andere scholen uitstralen dat zij "goed zijn ondanks de diversiteit", gaan wij uit van "we zijn goed *dankzij* onze diversiteit". We vinden het belangrijk om overeenkomsten en verschillen bespreekbaar te maken, waardoor leerlingen zicht krijgen op de verschillen binnen de maatschappij op gebieden als cultuur, religie en levensovertuigingen. Specifiek voor onze doelgroep is ook dat zij hun weg proberen te vinden tussen de schoolcultuur, thuiscultuur en straatcultuur (de 'pedagogische driehoek')⁵. Deze drie 'culturen' komen voor veel leerlingen niet overeen. Wij leren onze leerlingen hiermee om te gaan. Op het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College voert de schoolcultuur de boventoon, wetend dat de straat- en thuisculturen in hun leven ook een belangrijke rol spelen.

We staan garant voor kwalitatief goed onderwijs door ons onderwijsbeleid en onze onderwijsprogramma's in te richten naar onze visie. Voor een aantal onderwijsprogramma's benoemen we in de hierop volgende ambities waar we specifiek aan gaan werken. We houden daarnaast tijdens en aan het einde van elk schooljaar in zicht of het gewenste niveau aan leeropbrengsten behaald wordt.

Ambities:

1. Er wordt op en tussen alle onderwijsniveaus een doorlopende leerlijn van het eerste tot het laatste leerjaar ontwikkeld. Door samenhang tussen de leerjaren te creëren, is het voor de leerling duidelijk wat er op welk moment van hem of haar verwacht wordt. We realiseren zo ook een soepele plaatsing van onze leerlingen op de juiste plek, bijvoorbeeld bij het op- of afstromen. In ons in-, door- en uitstroombesluit beschrijven we de procedures op dit gebied.
2. We streven naar meer samenhang tussen de verschillende vakken zodat leerlingen mogelijkheden zien om het geleerde in meerdere situaties en contexten toe te passen.
3. We versterken de komende jaren de zorgstructuur. Deze zorgstructuur is gericht op preventie waarbij de mentor, binnen de reguliere pedagogische en didactische kaders, de spil in de begeleiding van de leerling vormt. Het zorgteam ondersteunt de mentoren (en docenten) hierbij en zorgt voor doorverwijzing van problematieken die de mogelijkheden van de school overstijgt. De (studie)voortgang van de leerling staat centraal in de mentorgesprekken en leerlingbesprekingen.
4. We streven er naar dat de vakdocent een grotere rol krijgt bij het reflecteren van de leerling op zijn of haar leerstrategieën, waardoor de leerling leert hoe hij of zij het beste leert.
5. We ondersteunen leerlingen door keuzevakken en verschillende vormen van loopbaanoriëntatie en -begeleiding aan te bieden. We ontwikkelen hiertoe goede relaties met externe partners binnen onze (directe) omgeving, bijvoorbeeld mbo-, hbo- of universiteitsinstellingen of bedrijven.
6. We blijven de komende jaren sterk inzetten op taal en rekenen. We zien dat onze doelgroep vooral moeite heeft met woordenschat en actief spreken en schrijven. In het taalbeleid is hier specifiek aandacht voor. Voor de versterking van het rekenonderwijs wordt een beleidsplan uitgewerkt.
7. We leren onze leerlingen na te denken over gepast gedrag binnen verschillende sociale situaties. Leerlingen hebben kennis van verschillende culturen en welk sociaal gewenst gedrag binnen verschillende situaties het beste past.
8. We zullen binnen het vmbo op het Van Vredenburg College het beroepsvoorbereidende karakter van het onderwijs meer centraal stellen in het onderwijsaanbod. In de uitwerking van het nieuwe beroepsgerichte examenprogramma (2016-2017) zal er bewust gekozen worden voor het onderbrengen van toekomstgerichte onderdelen in het onderwijs en het aanbieden van keuzemogelijkheden.
9. We zoeken, in het verlengde van de inmiddels gestarte *Vakmanschaproute Zorg & Welzijn*, verder naar mogelijkheden om de doorlopende leerlijn (in samenwerking met het vervolgonderwijs) verder vorm te geven in aantrekkelijke leerroutes voor onze leerlingen.

⁵ Deze driehoek werd tijdens de studiedag van 28 oktober 2014 door Iliass El Hadioui gepresenteerd.

10. We werken het onderwijsconcept van het vwo verder uit. Aan de ene kant gaat het om uitdagend en toekomstgericht onderwijs binnen een heldere structuur. Het vwo-onderwijs laat zich hierbij inspireren door de succesfactoren (bijvoorbeeld: maatwerk en uitdagend onderwijs) van het hoogbegaafdenonderwijs. Aan de andere kant gaat het om het borgen van de onderwijsresultaten.
11. We versterken, na een inhoudelijke evaluatie, het onderwijs(aanbod) en de begeleiding van onze leerlingen van het hoogbegaafdenonderwijs. We hebben hierbij aandacht voor de specifieke zorg- en begeleidingsvragen vanuit deze doelgroep en zoeken aansluiting bij landelijk opererende netwerken rondom het hoogbegaafdenonderwijs.

4.3 Personeelsbeleid

Onze medewerkers hebben een belangrijke rol in het waarmaken van de strategische doelen en het realiseren van gewenste kwaliteit van onze scholen. In het personeelsbeleid spreken we onze verwachtingen uit op het gebied van de professionaliteit van onze medewerkers. We verwachten dat medewerkers beschikken over een aantoonbare startkwalificatie voor de functie en taken die de medewerkers uitoefenen binnen onze scholen. Daarnaast verwachten we ook van medewerkers dat zij hun ontwikkeling bijhouden en dat er gezamenlijk gewerkt wordt aan het creëren van een professionele leergemeenschap (PLG). Door diversiteit in kwaliteiten en talenten versterken medewerkers elkaar en vullen ze elkaar aan. In de praktijk betekent dit dat de volgende ambities leidend zullen zijn voor het personeel.

Ambities:

12. In het aannamebeleid worden twee belangrijke punten in acht genomen bij het werven en aannemen van nieuw personeel: 'startbekwaamheid' en 'affiniteit hebben met onze scholen', zowel met onze visie als met onze leerlingen. Bij het werven en aannemen van nieuw personeel wordt hier gericht naar gevraagd en op geselecteerd;
13. Binnen het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College krijgt professionalisering een prominente plek. Individuele medewerkers stellen persoonlijke ontwikkeldoelen die aansluiten bij onze visie. We zullen de komende jaren in ieder geval sterk inzetten op vaardigheden op het gebied van ICT, leerlingenzorg en differentiatie.
14. Het uitwerken en vastleggen van de gesprekscyclus heeft hoge prioriteit binnen het personeelsbeleid; persoonlijke ontwikkeling, functioneren en beoordeling van de medewerker staan centraal in deze cyclus.
15. De begeleiding van startende docenten vergt de komende jaren aandacht. Het gaat hierbij niet alleen om ondersteuning, maar ook om te omarmen wat deze jonge mensen al in huis hebben. Zij brengen daarnaast nieuwe inzichten mee vanuit hun opleiding, waar we veel aan kunnen hebben. We zullen hier meer gebruik van gaan maken en gaan inventariseren wat startende docenten nodig hebben;
16. We groeien toe naar een professionele, creatieve leergemeenschap (zie het kader).

Een professionele leergemeenschap (PLG) heeft in ieder geval de volgende kenmerken (Miedema & Stam, 2008):

- *Het is een groep docenten die zich tezamen verantwoordelijk stelt voor de opbrengsten van bepaalde (samenwerkende) vakken, bepaalde leerjaren en een bepaalde groep leerlingen;*
- *Zij gaan na wat in hun vak werkt en wat niet werkt, leren van elkaar, stellen hun didactische aanpak bij met behulp van 'evidence-based' strategieën;*
- *Evalueren hun werk in het licht van concrete resultaten en stellen zo nodig hun aanpak bij;*
- *Nemen niet genoegen met zaken als uitval, zittenblijven, slecht klassenklimaat, of zelfs "slecht functionerende" collega's;*
- *Zij weten dat lesgeven een buitengewoon complexe zaak is en dat je niet in je eentje je eigen lespraktijk kunt verbeteren. Daarvoor heb je collega's nodig, die in de PLG samenwerken aan de verbetering van ieders opbrengsten, zonder te oordelen.*

17. We streven naar een lager verzuim onder onze medewerkers. Het verzuimpercentage mag niet hoger liggen dan het gemiddelde van de SVOH. We ontwikkelen beleid op het gebied van verzuim en hebben specifieke aandacht voor kortdurend frequent verzuim.
18. In ons laatste strategische doel richt de schoolleiding zich op de eigen rol en professionalisering. Om dit alles mogelijk te maken, is sterk leiderschap noodzakelijk binnen onze organisatie. Zij vergroten hun persoonlijke effectiviteit door te groeien op onderwijskundig en coachend gebied.

4.4 ICT

Onze leerlingen zijn opgegroeid in een omgeving waarin gebruikmaken van computers, videogames, mobiele telefoons en andere technologische middelen normaal is. Dat vraagt wat van ons. Hoe houden we leerlingen binnenboord tijdens een les, die gewend zijn om weg te zappen bij een programma als het niet bevalt of surfen naar verschillende webpagina's en kiezen wat ze leuk vinden? Hoe geven we onze leerlingen de mogelijkheid om te kunnen excelleren en te leren leren met behulp van ICT-middelen?

We leven in een tijdperk waarin digitalisering toeneemt en het steeds makkelijker en goedkoper wordt om gebruik te maken van technologische (communicatie)middelen. We ontwikkelen ICT-beleid waardoor we het primaire proces, de interne en externe communicatie en kwaliteitszorg efficiënter en effectiever uitvoeren. Het uitgangspunt van het ICT-beleid is dat ICT-middelen ondersteunend zijn in het verwezenlijken van onze strategische doelen. Het is niet een doel op zich om meer gebruik te maken van ICT; dit is altijd in lijn met wat we willen bereiken. Hieronder een korte toelichting op de beleidsambities voor de komende vijf jaren.

In het te ontwikkelen ICT-beleid werken we vanuit de volgende uitgangspunten:

1. *Effectiever gebruik van (les)tijd*. Door leerlingen vooraf stof aan te bieden via een digitale leeromgeving, is er meer tijd in de les om te werken met (individuele) leerlingen. Een vrij bekend concept dat hierop inspeelt is 'flipping the classroom'⁶. Het is aan de teams om te onderzoeken of dit concept ook voor hen zinvol lijkt of dat er andere manieren zijn om ICT zodanig in te zetten dat de (les)tijd nog effectiever gebruikt kan worden;
2. *Meer differentiatie*. Doordat er meer tijd vrijkomt in de les, wordt het makkelijker voor docenten om te differentiëren. Er kan in de les meer ingespeeld worden op het individu of er kunnen verschillende oefeningen online aangeboden worden die aansluiten bij het niveau, tempo of manier van leren van de leerlingen;
3. *Meer actieve en zelfsturende leerlingen*. De leerling heeft zichzelf vooraf voorbereid op de leerstof, waardoor hij of zij meer betrokken bij de stof raakt. Het is de eigen verantwoordelijkheid van een leerling om zich voor te bereiden. Als de leerlingen zich niet heeft voorbereid, dan kan hij of zij ook niet meekomen in de les.
Hiermee neemt een leerling steeds meer verantwoordelijkheid voor en eigenaarschap over het eigen leerproces. Een kanttekening hierbij is dat niet iedere leerling dit (gelijk) zal kunnen. Het is belangrijk om per leerling een inschatting te maken en telkens in de 'zone van naaste ontwikkeling'⁷ te zitten. Hierdoor groeit een leerling in een rol waarin hij of zij de eigenaar is van het leerproces;
4. *Aanleren '21st century skills'*. '21st century skills' is een verzamelnaam voor vaardigheden die nodig zijn om optimaal te kunnen functioneren in de 21^e eeuw. Naast taal, rekenen en de kernvakken gaat het bijvoorbeeld over samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch nadenken en sociale en culturele vaardigheden⁸.

⁶ 'Flipping the classroom' is een organisatievorm van onderwijs waarbij een docent klassikale kennisoverdracht vervangt door video's en eventuele andere vormen van online instructie. Kijk voor meer uitleg of voorbeelden op <http://www.kennisnet.nl/themas/flipping-the-classroom>.

⁷ De 'zone van naaste ontwikkeling' is vanuit de theorie van Vygotsky (1978) het verschil tussen wat een leerling met en zonder hulp kan doen. Een leertaak gaat (net iets) verder dan wat de leerling al kan of weet.

⁸ Zie bijvoorbeeld: <http://www.kennisnet.nl/themas/21st-century-skills>.

Ambities:

19. Er komt een 'ontwikkelgroep ICT' die de mogelijkheden van ICT verkent ten behoeve van het versterken van het leerproces van leerlingen en de bedrijfsvoering. We zien voor onze interne organisatie verschillende mogelijkheden om met behulp van ICT steeds efficiënter en effectiever te werken.
20. Leerprestaties worden via het Leerlingvolgsysteem gemonitord en geanalyseerd. Op basis hiervan kan een docent direct inspelen op wat de leerling of een groep leerlingen op dat moment nodig heeft. Dit biedt ook mogelijkheden om te differentiëren en bijvoorbeeld meer richting 'flipping the classroom' (of een andere vorm) te gaan.
21. Dit onderwerp vraagt tevens om aanvullende vaardigheden van ons onderwijspersoneel. Een deel van ons onderwijspersoneel zal ondersteund worden om ICT-vaardig(er) te worden en zo effectief en efficiënt gebruik te maken van ICT. Mogelijk maken we hierbij gebruik van de Mediawijzer-competenties⁹.
22. De komende jaren ontwikkelen we beleid op het gebied van 'social media' en onderzoeken hoe dit ons intern en extern kan ondersteunen in onze communicatie (zie ook paragraaf 4.8).

4.5 Organisatieontwikkeling

Vanuit organisatieperspectief is het vooral van belang dat de organisatie de ruimte biedt aan onze medewerkers om zich als professional op te stellen en daarin te ontwikkelen. Deze professionele ruimte is noodzakelijk om gezamenlijk het onderwijs te kunnen verbeteren en vernieuwen.

De organisatie van onze scholen is op dit moment 'plat' vormgegeven en de managementstructuur is daarmee overzichtelijk. Dit zou het makkelijker moeten maken voor medewerkers om verantwoord hun professionele ruimte in te nemen. Nog niet iedereen in onze scholen ervaart dat deze ruimte sinds enige tijd is toegenomen en dat het management er hard aan werkt om de professionele ruimte nog verder te vergroten. Vernieuwingen mogen nog meer gevoed worden door ideeën vanuit de organisatie zelf. Dit heet wel "bottom up – down" werken: de schoolleiding zorgt (na het horen van de professionals) voor de kaders en laat de uitwerking en invulling daarvan vooral zoveel mogelijk aan de experts over: de docenten.

Ambities:

23. We werken samen aan de invoering van het cyclisch, opbrengstgericht werken zodat dit in het 'DNA' van de organisatie verankerd raakt.
24. Leidinggevenden zorgen ervoor dat in de overlegmomenten tussen docenten ruimte is voor vernieuwingen en dat iedereen zich uitgedaagd voelt om mee te denken. Leerlingen en ouders worden hier ook bij betrokken middels klankbordgroepen en ouderraad. Via tevredenheidsonderzoeken bevragen wij verschillende partijen actief op de mate waarin zij betrokkenheid ervaren.
25. In augustus van 2015 is het taakbeleid herzien. We zullen het huidige taakbeleid herzien om tot een vereenvoudiging te komen die recht doet aan de inzet van de medewerkers.
26. Het management evalueert samen met medewerkers en medezeggenschapsraad in deze schoolplanperiode de organisatiestructuur. Voor ligt de vraag of er voldoende heldere structuren zijn, waarbij duidelijk is waar de taken en verantwoordelijkheden liggen.

4.6 Financiën

Het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College zijn in het schooljaar 2013-2014, na de herstructurering van de AOG, zelfstandig geworden onder het bestuur van de SVOH. De scholen dienen in deze nieuwe situatie financieel solide beleid te voeren en een sluitende exploitatie te hebben.

⁹ Zie hiervoor: <http://www.mediawijzer.net/competentiemodel>.

De financiële situatie van het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College is goed te noemen. Calculaties laten zien dat in ieder geval tot en met het schooljaar 2017-2018 er sprake is van een sluitende exploitatie. Toch moeten wij goed de vinger aan de pols houden. Daarom gaan wij ook op het gebied van de financiën de cyclische, opbrengstgerichte werkwijze hanteren.

Ambities:

27. Het behouden van onze financieel gezonde situatie is van groot belang. Door middel van een meerjaren exploitatiebegroting houden we scherp zicht op het besteedbaar en benodigd eigen vermogen, beschikbare budgetten en liquiditeit. We voeren een professionele risicoanalyse in waardoor ons 'in control zijn' op de financiën kan groeien.
28. Het versterken van de focus op de financiële sturing houdt ook in, dat wij meer dan voorheen een kosten-batenanalyse maken van investeringen en hetgeen zij geacht worden op te leveren. Investeringen zijn dus duidelijk gekoppeld aan de doelstellingen van onze scholen.

4.7 Onderwijsondersteunende diensten

Het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College beschikken over zeer betrokken medewerkers in de ondersteunende functies: het Onderwijsondersteunend Personeel. Hieronder vallen administratieve medewerkers, conciërges, ICT-medewerkers, medewerkers van de mediatheek en technische onderwijsassistenten. Het belang van hun werk kan nauwelijks worden onderschat. De komende jaren zal het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College investeren in het verder professionaliseren van de administratieve functies. Dat houdt in dat administratieve processen (op bijvoorbeeld de leerling- en personeelsadministratie) effectief en transparant worden georganiseerd. Daarvoor is het noodzakelijk dat ook de administraties cyclisch en opbrengstgericht gaan werken.

Ambities:

29. De afdeling professionaliseert de komende jaren haar servicegerichte dienstverlening. Dit houdt in dat medewerkers servicegericht werken met en voor:
 - *ouders en leerlingen*, zodat de processen professioneel zijn georganiseerd. De communicatie met ouders en leerlingen is klantgericht, oplossingsgericht en respectvol;
 - *medewerkers, zoals docenten en management*. De administratie heeft een ondersteunende functie voor het primaire proces en werkt servicegericht voor docenten en management.
30. De afdeling ontwikkelt op basis van cyclisch, opbrengstgericht werken een jaarplan. In dit jaarplan wordt ingegaan op eventuele verdieping c.q. verbreding van het takenpakket. Een ander onderdeel van het jaarplan is een teamontwikkelplan waarin inzichtelijk wordt gemaakt wat de professionalisering van de servicegerichtheid betekent voor de persoonlijke deskundigheid en deskundigheidsbevordering van medewerkers.

4.8 PR en Communicatie

In ons PR- en Communicatiebeleid speelt de visie, zoals deze in dit schoolplan beschreven is, een belangrijke rol. De vier bouwstenen lenen zich uitstekend voor het ontwikkelen van een pakkende communicatiestrategie waarin de gezamenlijkheid van beide scholen sterker tot uitdrukking komt. Op die manier wordt onze PR- en Communicatie dienend aan de waarden die wij gezamenlijk belangrijk vinden en dragen wij dat ook consequent uit naar de binnen- en buitenwereld. In ons PR- en Communicatiebeleid gaan we in op de volgende ambities:

Ambities:

31. Versterken van de interne communicatie, aansluitend op het creëren van een veilige professionele leeromgeving voor docenten, waarbij een ieder in staat is feedback te geven en ontvangen van/aan collega's. De scholen organiseren ontwikkelsessies met verschillende thema's, waarbij de strategische doelen zoals geformuleerd in het schoolplan de leidraad vormen. Docenten spelen binnen deze ontwikkelsessies een actieve rol. Op het personeelsplein komt een heldere structuur waar alle relevante informatie voor personeelsleden gemakkelijk te vinden is.

32. Versterken van de externe communicatie. Het gaat onder meer over de werving van nieuwe leerlingen, maar ook over alumni beleid. Ook de communicatie tussen de scholen en derden in onze omgeving speelt een rol. We brengen in kaart welke externe contacten de scholen hebben. Medewerkers zijn op de hoogte van het belang van deze contacten voor onze leerlingen, en weten deze contacten te onderhouden en in te zetten waar/wanneer nodig.
33. We willen meer gebruik maken van de kracht van social media (zoals webpagina's, Facebook, Twitter, Instagram etc.), waarbij alle medewerkers zich bewust zijn van de potentie van sociale media (voor leerprocessen, communicatie met leerlingen en elkaar enz.);
34. Profileren en imago van de scholen is gekoppeld aan de doelstellingen en visie van onze scholen. In een PR plan wordt beschreven welke effecten we nastreven in de profilering en het imago van de scholen. Tevens geeft het plan aan hoe we kunnen onderzoeken of deze effecten ook daadwerkelijk optreden.
35. We lanceren een nieuwe website/huisstijl die aansluit bij de inhoud van het schoolplan.

4.9 Huisvesting

De scholen zijn gehuisvest aan de Karmozijnstraat en de Van Vredenburgweg in Rijswijk. De gebouwelijke situatie is in het algemeen als 'goed' te waarderen. Onze ambities reiken verder. Na de ingrijpende renovatie van het Rijswijks Lyceum, richten we ons de komende twee schooljaren op het stapsgewijs renoveren van het gebouw van het Van Vredenburg College.

Ambities:

36. Het realiseren van een uitdagende en inspirerende leer- en werkomgeving op het Van Vredenburg College in 2015 en 2016. Aandachtspunten hierbij zijn de aanleg van het schoolplein, de aanleg en inrichting van het servicepunt en mediatheek, de aanleg en inrichting van de aula en praktijklokaal elektrotechniek, en een upgrade van verdieping één tot en met drie in 2015;
37. Nieuwbouw van twee gymzalen. De aanvraag voor de nieuwbouw gaat in januari 2015 naar de Gemeente Rijswijk. We hopen medio 2016 te starten met de sloop en bouw van de twee gymzalen. We investeren als scholen ook om de realisatie mogelijk te maken;
38. De gebouwen worden goed onderhouden en zijn representatief voor de visie van de scholen en het onderwijs dat er daarvanuit verzorgd wordt.

Bijlage 1: Uitwerking van de bouwstenen



Bouwsteen 1: Beweging

Deze bouwsteen betekent voor ons onderwijs het volgende:

1. We besteden aandacht aan het vermogen van onze leerlingen om te kunnen *schakelen* tussen verschillende sociale situaties waarin ze terecht komen. We brengen onze leerlingen in situaties en contexten die ze niet goed of helemaal niet kennen (bijvoorbeeld een bezoek aan musea, toneelstukken of klassiek concerten of excursies). Hierdoor verbreden onze leerlingen hun horizon;
2. Ons onderwijs daagt uit tot *excelleren* en spreekt de passie van onze leerlingen aan om nieuwe kennis en vaardigheden te ontdekken. Excelleren betekent ook voor onze leerlingen dat zij voldoende onderwijsresultaten behalen. We zetten hier sterk op in. Onze onderwijsopbrengsten voldoen aan de normen die daarvoor gesteld worden (onder andere door de Inspectie);
3. Bewegen houdt ook *activeren* in. We motiveren onze leerlingen om te leren en te ontwikkelen. Leerlingen die gemotiveerd zijn en worden, willen graag leren. We weten ook dat onze leerlingen niet altijd gemotiveerd zijn om te leren. Onze opdracht is dan hen hiertoe uit te dagen;
4. Tot slot gaat het erom het onderwijs zo in te richten dat onze leerlingen *'leren te leren'*. Zo komen ze niet alleen op onze scholen in beweging, maar blijven ze dat ook als ze onze scholen verlaten hebben. Het is daarbij van belang dat onze leerlingen leren doelen te stellen, inzicht krijgen in het eigen leerproces, daar kritisch naar kunnen kijken en leren te structureren en organiseren. Dit willen we onze leerlingen daar waar mogelijk vakoverstijgend gaan aanbieden.



Bouwsteen 2: Lef

Niet iedereen heeft van nature evenveel durf en lef. Ons onderwijs leert onze leerlingen moedig te zijn op de volgende manieren:

1. We *geven* onze leerlingen ruimte zodat zij ruimte kunnen *innemen*. Onze leerlingen verdienen een podium waarop zij zich aan de wereld kunnen presenteren: hier ben ik! We geven ze bestaansrecht, laten hen ervaren dat zij er toe doen en het verschil maken. We belonen hen voor hun inzet en prestaties, zodat zij leren geloven in hun eigen mogelijkheden en authenticiteit;
2. We *dagen* onze leerlingen *uit en stimuleren ze* verandering te zien als een avontuur en niet als bedreiging. We creëren een gezonde spanning in het onderwijs, waardoor onze leerlingen zich uitgedaagd voelen om het onbekende te verkennen. Onze leerlingen moeten zich veilig voelen om fouten te maken. Niemand hoeft bang te zijn om te 'falen', dit is altijd een vorm van leren.



Bouwsteen 3: Betrokkenheid

Een van de bouwstenen binnen onze scholen is verbondenheid met en betrokkenheid bij elkaar. Deze waarden zijn essentieel, omdat wij de scholen zien als gemeenschappen:

1. We investeren in een *'wij-gevoel'* in de scholen. Dat doen we door gezamenlijke activiteiten met en voor onze leerlingen te organiseren (zoals vieringen, projecten, enzovoorts). We willen dat onze leerlingen elkaar goed leren kennen en zorgen ervoor dat de dynamiek in de klas wordt versterkt.

We laten hen daarom in verschillende samenstellingen aan opdrachten werken. Overigens versterken we het wij-gevoel niet alleen tussen leerlingen onderling, maar ook tussen leerlingen en docenten en tussen alle medewerkers onderling (bijvoorbeeld door coaching en intervisie);

2. *Veiligheid* is van groot belang. Zonder veiligheid kan verbondenheid en betrokkenheid niet ontstaan. We besteden daarom specifieke aandacht aan onze omgangsvormen met de focus op wederzijds begrip. We gaan leren elkaar constructieve feedback te geven en te ontvangen om - nog meer dan nu het geval is - een respectvolle dialoog mogelijk te maken. Juist als het gevoelige onderwerpen betreft, die bijvoorbeeld uit de actualiteit naar voren komen. Docenten gaan hun vaardigheden hierin verder versterken om de leerlingen en elkaar te begeleiden;
3. Het wij-gevoel beperkt zich niet tot onze school. We gaan nog meer werk maken van de verbinding tussen onze school en de omgeving. In onze omgeving zien wij veel potentiële partners waarmee we kunnen samenwerken. Het meest voor de hand liggend zijn de ouders van onze leerlingen. We nodigen onze ouders nadrukkelijk uit actief in de school te worden, maar ook om thuis betrokken te zijn bij het leren van hun kind(eren);
4. Om de betrokkenheid en verbondenheid te versterken, ontwikkelen we een social media strategie die onze leerlingen, hun ouders en de omgeving uitnodigt onderdeel uit te maken van onze (virtuele) gemeenschap. Dit vergemakkelijkt het om elkaar te leren kennen, maar ook de onderlinge communicatie en samenwerking;
5. Onze leerlingen zien de verbinding terug in ons onderwijsaanbod. We zullen daar waar mogelijk uitdagend en doelgericht *vakoverstijgend onderwijs* realiseren, zodat leerlingen de verbanden zien tussen de vakken.



Bouwsteen 4: Doelbewustzijn

Onze leerlingen zijn zich bewust van de leer- of ontwikkeldoelen die zij nastreven. Onderzoek toont aan dat dit het leren veel effectiever maakt¹⁰. Leerdoelen kunnen betrekking hebben op de vakken die onze leerlingen volgen, maar ook op hun persoonlijke doelen. Deze maken zij bijvoorbeeld op basis van hun passie, talent of ambitie.

We realiseren dit als volgt:

1. Een schoolbreed aandachtspunt is de aandacht voor een goede beheersing van de Nederlandse taal. Dit is essentieel voor onze leerlingen om in verbinding te treden met anderen en om de schoolcarrière een succesvol vervolg te geven in de toekomst;
2. We leren onze leerlingen *na te denken over hun toekomst*. We ondersteunen hen in het formuleren van reële doelen door leerlingen te leren reflecteren op hun eigen kunnen en gedrag. We bieden ondersteuning in het omgaan met teleurstellingen wanneer zij hun doelen niet halen en leren hen zicht te houden op de opbrengsten van hun inspanningen;
3. Leer- en ontwikkeldoelen van onze leerlingen zijn uitdagend, maar ook realistisch. We ondersteunen hen in het kweken van zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen door een *positieve houding* naar onze leerlingen uit te stralen en in hen te geloven;
4. Een kracht van ons onderwijs is altijd een *duidelijke structuur* geweest. Structuur heeft te maken met 'weten waar je aan toe bent'. We scheppen heldere kaders door een goede lesopbouw en bijbehorende planning. Onze leerlingen krijgen binnen deze structuur de ruimte om hun doelen te ontdekken en daar op een gestructureerde manier aan te werken. Zo spreken we hen aan op hun passie, kunnen ze ontdekken wat (wel of niet) bij hen past en vergroten zij hun horizon.

¹⁰ Het is effectief als leerlingen leer- en ontwikkeldoelen stellen. Leerlingen vinden (leer)taken meer relevant als die te maken hebben met hun eigen persoonlijke doelen. Leerlingen zelf doelen laten stellen bevordert dan ook hun motivatie en efficiëntie. Zie bijvoorbeeld Robert Marzano & Wietske Miedema, *Leren in vijf dimensies*, Van Gorcum, 2013, pagina 34.

Bijlage 2: Kernkwaliteiten Rijswijks Lyceum en Van Vredenburg College

Met de vier bouwstenen en de uitwerking daarvan hebben wij geprobeerd om duidelijk te maken vanuit welke waarden we wensen te werken. Daarin hebben wij een verdiepingsslag gemaakt door de vier bouwstenen (met enige creativiteit) te benaderen als zgn. kernkwaliteiten. Kernkwaliteiten zijn door Daniel Ofman in het kernkwadrantenmodel ondergebracht.¹¹ Tevens heeft hij kernkwaliteiten als eigenschappen of kwaliteiten in verband gebracht met de eraan gerelateerde eigenschappen valkuil, allergie en uitdaging.

Hieronder lichten wij eerst het model van Ofman kort toe en daarna presenteren wij de vier bouwstenen als kernkwaliteiten. Het doel hiervan is medewerkers en leerlingen handvatten te bieden over het type gedrag c.q. de kwaliteiten die wij in het licht van onze visie graag zouden waarnemen. Ze geven richting en kunnen ook goed gebruikt worden voor reflectie naar jezelf of naar anderen.

Kernkwaliteit

Elke bouwsteen is als een kernkwaliteit beschreven. Dat betekent dat we de bouwsteen hebben uitgeschreven in wat waarneembaar gedrag is dat bij de bouwsteen past.

Valkuil

Een valkuil is een eigenschap die een doorgeschoten vorm is van een kernkwaliteit en wordt ook wel vervorming genoemd

Uitdaging

Het tegenovergestelde van iemands valkuil is iemands uitdaging. Het tegenovergestelde van besluiteloosheid is daadkracht. De persoon die goed kan analyseren maar moet oppassen voor besluiteloosheid moet dus werken aan zijn daadkracht.

De uitdaging is dus een karaktereigenschap die het tegenovergestelde is van iemands valkuil. Deze kwaliteit is een goede aanvulling op iemands kernkwaliteit.

Allergie

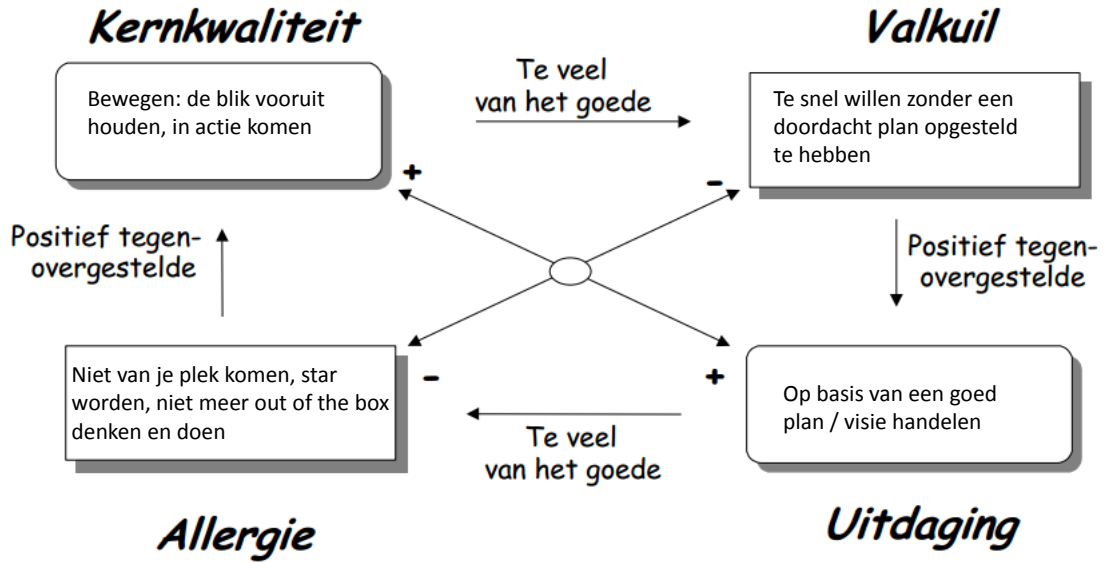
Wanneer een ander doorschiet in een van zijn kernkwaliteiten, dan kan dat bij andere personen wrovel opwekken. Opmerkelijk is dat de ene mens zich meer aan bepaalde, doorgeschoten kernkwaliteiten ergert dan andere. In zo'n geval spreekt Ofman van allergie. Iemand die heel goed kan analyseren kan allergisch zijn voor impulsief gedrag.

De allergie is dus datgene dat iemand met een bepaalde kernkwaliteit als lastig ervaart. Daarnaast is deze allergie een doorgeschoten vorm van de uitdaging: impulsiviteit is immers ook doorgeschoten daadkracht. Volgens Ofman kun je daarom veel leren over jezelf wanneer je je aan bepaalde mensen ergert.

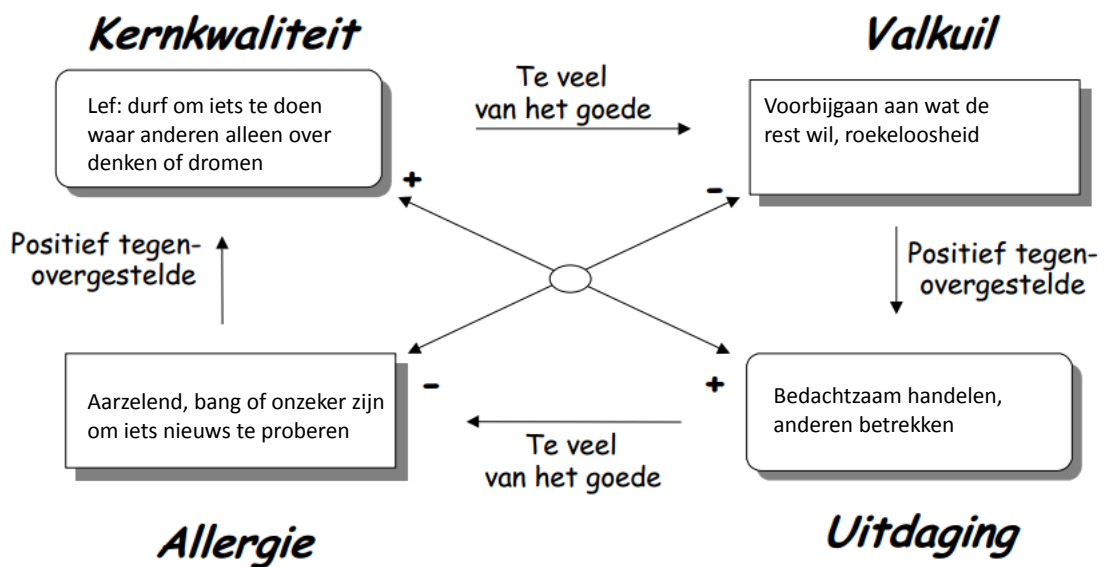
De allergie is dus de doorgeschoten vorm van iemands uitdaging. Het is de karaktereigenschap die iemand met een bepaalde kernkwaliteit als lastig ervaart.

¹¹ Daniel Ofman, *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, 2002.

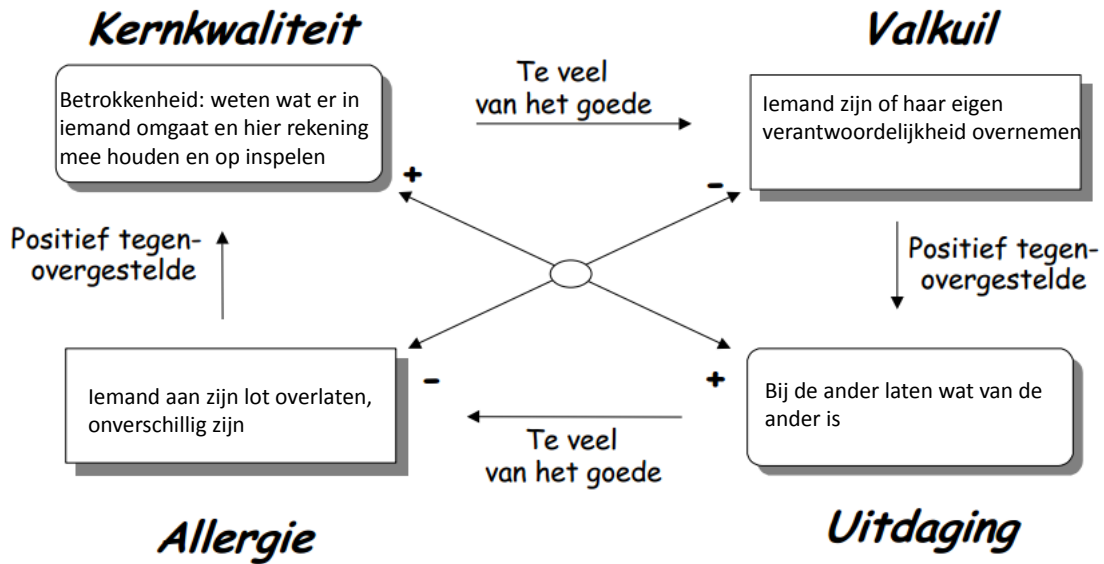
BEWEGEN



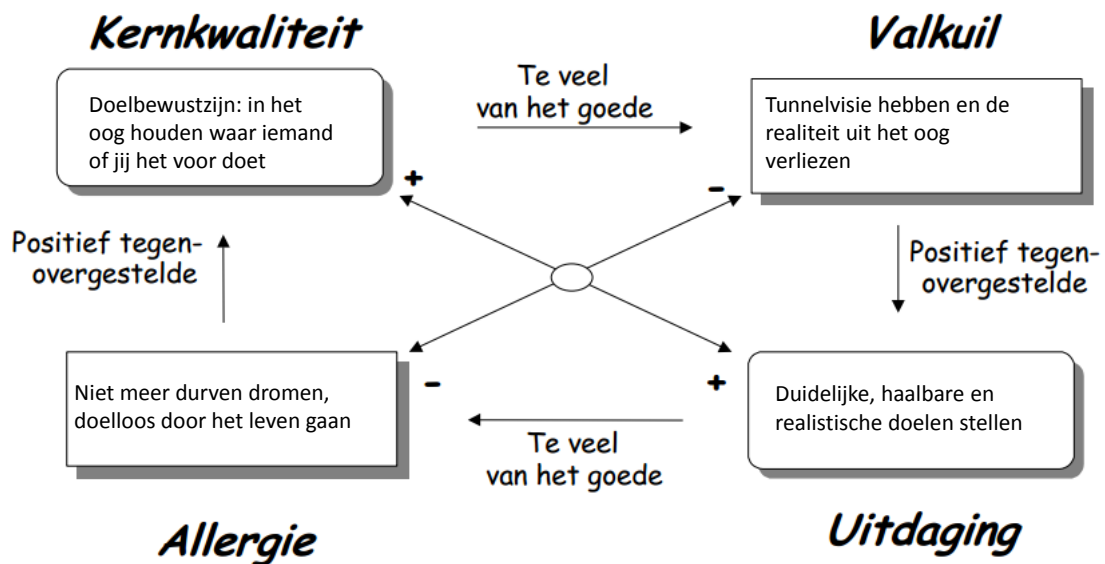
LEF



Betrokkenheid



Doelbewustzijn



Bijlage 3: Toelichting cyclisch opbrengstgericht werken

1. De evaluatieve cyclus, die ten grondslag ligt aan opbrengstgericht werken, vindt plaats op alle niveaus binnen onze organisatie en op alle beleidsterreinen.
2. Een resultaatafspraak (zie I. plannen) bestaat uit drie componenten:
 - a) Doelstelling: wat wil je bereiken, zo concreet (smart) mogelijke beschreven;
 - b) Indicator: hoe ga je dat meten?
 - c) Norm: wanneer is het resultaat behaald?

Teams gaan met dergelijke resultaatafspraken werken. Voor een team zouden bijvoorbeeld de volgende resultaatafspraken kunnen gelden:¹²

| Doelstelling | Prestatie-indicator | Norm (voorbeeld) |
|---|--|--|
| 1. Rendement in de onderbouw is naar behoren | De doorstroom in de onderbouw per schoolsoort over het laatste volledige schooljaar | Het percentage leerlingen dat in overeenstemming met het basisschooladvies onvertraagd doorstroomt van leerjaar 1 naar leerjaar 3 is per schoolsoort zo hoog dat de percentielscore meer dan 75% is. |
| 2. Rendement in de bovenbouw is naar behoren | De doorstroom in de bovenbouw per schoolsoort over het laatste volledige schooljaar | Het percentage leerlingen dat binnen een schoolsoort vanaf het derde leerjaar zonder doubleren het diploma behaalt komt overeen met een percentielscore van 75%. |
| 3. Het gemiddeld cijfer op het Centraal Examen is voldoende | Gemiddeld cijfer vakken van het Centraal Examen (CE) | Het gemiddelde cijfer van alle CE-vakken binnen een schoolsoort komt overeen met een percentielscore van meer dan 75%. |
| 4. De afstand tussen het gemiddelde SE- en CE-cijfer is beperkt | Het verschil tussen het gemiddelde schoolexamencijfer (SE) en het gemiddelde CE-cijfer | Per schoolsoort bedraagt het verschil SE-CE niet meer dan 0,5. |

3. De plannen zijn onderling aan elkaar verbonden binnen onze organisatie. Zo is het schoolplan leidend voor de teamplannen, overige plannen (zoals voor bijvoorbeeld projecten op het gebied van het onderwijs) en onze vakgroepen. Doordat onze plannen resultaatgericht zijn ingericht, wordt het mogelijk om periodiek (bijvoorbeeld per maand of kwartaal, afhankelijk van het onderwerp) tussentijdse voortgangsrapportages op te stellen en te bespreken. Hierdoor houden we allen de vinger aan de pols en is tijdig ingrijpen mogelijk wanneer dat nodig is.
4. Onze resultaatafspraken in de teams en organisatiebreed worden in ieder geval gebaseerd op de vier opbrengstindicatoren van de inspectie. Dit maakt het mogelijk in control te komen op onze kwaliteit en dat te blijven. Control is op te vatten als het proces waarbij alle leden van de organisatie gestimuleerd worden de organisatiedoelstellingen te implementeren en te realiseren. Het moge duidelijk zijn dat 'control' een geheel ander begrip is dan 'controle'.
5. Met verantwoord worden zowel de verantwoordingsdocumenten bedoeld die extern worden verlangd (zoals de schoolgids, schoolplan, zorgplan, het jaarverslag en jaarrekening, examenreglement en PTA, geplande onderwijstijd), maar ook interne rapportages (zoals de eerder genoemde maand- of kwartaalrapportages).
6. Op basis van de helder beschreven evaluatieve cyclus van opbrengstgericht werken zullen het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg een waarschuwingssysteem en bijhorend stappenplan ontwikkelen. Wanneer uit tussentijdse evaluaties blijkt dat er risico's ontstaan voor de

¹² Dit voorbeeld van resultaatafspraken is conform het huidige toezichtkader. Het toezichtkader voor het vo zal in 2016 worden aangepast.

onderwijskwaliteit, treedt onmiddellijk een stappenplan in werking. De teamleider wordt bijvoorbeeld als eerste stap door de rector gevraagd om de gegevens te controleren op basis waarvan een waarschuwingssignaal uitgaat. Als die gegevens juist zijn, kan daarna gevraagd worden te analyseren waarom de risico's zijn ontstaan en wat eraan op korte en middellange termijn gedaan kan worden.

7. Deze evaluatieve cyclus van opbrengstgericht werken vormt tevens de basis voor onze kwaliteitszorg. De plan-do-check-act-cyclus die in het onderwijs in Nederland breed is ingevoerd, is gebaseerd op dezelfde cyclische wijze van werken.

Bijlage 4: Planning beleidsambities

In de planning van de beleidsambities zijn we uitgegaan van de volgende beleidscyclus:

| | |
|---|---|
| Voorbereiding | De cyclus begint met de ontwikkeling van het beleid (daar waar maar enigszins mogelijk met betrokkenheid van medewerkers, leerlingen en partners in onze omgeving). Hieronder verstaan we ook het uitwerken van de beleidsambities in concrete doelstellingen, resultaatafspraken conform de systematiek van het opbrengstgericht werken, aangeven wie waarvoor verantwoordelijk is en een planning in de tijd. Deze fase eindigt met de vaststelling van het beleid (waar in specifieke gevallen de medezeggenschap betrokken is). |
| Vaststelling en uitvoering van het beleid | De invoering van het beleid neemt een aanvang. In lijn met onze visie vindt dit al lerend en ontwikkelend in de praktijk plaats. We volgen de uitvoering nauwgezet, luisteren goed naar ervaringen van betrokkenen (medewerkers, leerlingen en partners) en nemen deze mee in de periodieke evaluatie van de uitvoering. |
| Formele evaluatie en eventuele bijstelling | Gedurende de uitvoering vindt op een vooraf vastgesteld moment een meer formele evaluatie van het beleid plaats. Dit is de in de pdca-cyclus genoemde lus van pro-act (waarbij bezinning plaatsvindt op de doelen). Op basis daarvan kan bijstelling plaatsvinden, zelfs tot op het niveau van de beleidsdoelen. |
| Borging en verankering | het beleid is intussen zodanig in uitvoering dat er veel ervaring mee is opgedaan. De tussentijdse en formele evaluaties hebben zicht gegeven op ons eigen leerproces. Uiteindelijk is zijn de beleidsambities door deze werkwijze integraal onderdeel geworden van ons handelen en denken, met andere woorden onze kwaliteit. Aan het eind van de schoolplanperiode begint deze cyclus weer opnieuw, mogelijk met nieuw beleid. |

Per beleidsterrein wordt schematisch per ambitie weergegeven wanneer we in welke bovengenoemde fasen van de beleidscyclus werkzaam zullen zijn. Zie hiervoor de volgende pagina's.

| | 2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2019 |
|--|------|-----------|-----------|-----------|
| Onderwijs & kwaliteit | | | | |
| 1. Er wordt op alle onderwijsniveaus een doorlopende leerlijn van het eerste tot het laatste leerjaar ontwikkeld. | | | | |
| 2. We streven naar meer samenhang tussen de verschillende vakken en zoeken naar mogelijkheden om vakoverstijgend onderwijs aan te bieden. | | | | |
| 3. We versterken de komende jaren het mentoraat, zullen individuele begeleidingsplannen opstellen en richten een nieuwe zorgstructuur in. | | | | |
| 4. We streven ernaar dat de vakdocent een grotere rol krijgt bij het reflecteren van de leerling op zijn of haar leerstrategieën. | | | | |
| 5. We ondersteunen leerlingen door keuzevakken en verschillende vormen van loopbaanoriëntatie en -begeleiding aan te bieden. | | | | |
| 6. We blijven de komende jaren sterk inzetten op taal en rekenen. | | | | |
| 7. We leren onze leerlingen na te denken over gepast gedrag binnen verschillende sociale situaties. Zij hebben kennis van verschillende culturen en welk sociaal gewenst gedrag binnen verschillende sociale situaties het beste past. | | | | |
| 8. Binnen het vmbo stellen we het beroepsvoorbereidende karakter meer centraal in het onderwijsaanbod. | | | | |
| 9. We zoeken naar mogelijkheden om in het vmbo de doorlopende leerlijn verder vorm te geven in aantrekkelijke leerroutes voor onze leerlingen (in samenwerking met het vervolgonderwijs). | | | | |
| 10. We werken het onderwijsconcept van het vwo verder uit. | | | | |
| 11. Versterken van het hoogbegaafdenonderwijs. | | | | |
| Personeelsbeleid | | | | |
| 12. In het aannamebeleid worden twee belangrijke punten in acht genomen bij het werven en aannemen van nieuw personeel. | | | | |
| 13. Binnen het Rijswijks Lyceum en het Van Vredenburg College krijgt professionalisering een prominente plek. | | | | |
| 14. Het uitwerken en vastleggen van de gesprekscyclus heeft hoge prioriteit. Persoonlijke ontwikkeling, functioneren en beoordelen van de medewerkers staan hierin centraal. | | | | |
| 15. De begeleiding van startende docenten vergt de komende jaren aandacht. | | | | |
| 16. We evolueren naar een professionele, creatieve leergemeenschap. | | | | |
| 17. We streven naar een lager verzuim onder onze medewerkers. We ontwikkelen beleid op het gebied van verzuim met specifieke aandacht voor kortdurend frequent verzuim. | | | | |
| 18. De schoolleiding richt zich op de eigen rol en professionalisering. Zij vergroten hun persoonlijke effectiviteit door te groeien op onderwijskundig en coachend gebied. | | | | |
| | 2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2019 |
| ICT | | | | |
| 19. Er komt een 'ontwikkelgroep ICT' die de mogelijkheden van ICT exploreert ten behoeve van het versterken van het leerproces van leerlingen en in de bedrijfsvoering. | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 20. Leerprestaties worden via het Leerlingvolgsysteem gemonitord en geanalyseerd. | | | | |
| 21. Ondersteunen in het aanleren van aanvullende ICT-vaardigheden van ons onderwijspersoneel. | | | | |
| 22. De komende jaren ontwikkelen we beleid op het gebied van 'social media' en hoe dit ons intern en extern ondersteunt in onze communicatie. | | | | |
| Organisatie | | | | |
| 23. We werken samen aan de invoering van het cyclisch, opbrengstgericht werken zodat dit in 'het DNA' van de organisatie verankerd raakt. | | | | |
| 24. Leidinggevenden zorgen ervoor dat in de overlegmomenten tussen docenten altijd ruimte is voor vernieuwingen en iedereen zich uitgedaagd voelt om mee te denken. | | | | |
| 25. Doorontwikkelen van het taakbeleid. | | | | |
| 26. Het management evalueert samen met medewerkers en medezeggenschapsraad in 2015 onze organisatiestructuur. | | | | |
| Financiën | | | | |
| 27. We zullen een toenemend betrouwbare meerjarenexploitatiebegroting ontwikkelen, risicobeleid en beoordelingsinstrumentarium. | | | | |
| 28. Ontwikkelen van een kosten-batenanalyse van investeringen. | | | | |
| Onderwijsondersteunende diensten | | | | |
| 29. De afdeling professionaliseert de komende jaren haar servicegerichte dienstverlening. | | | | |
| 30. De afdeling ontwikkelt op basis van cyclisch, opbrengstgericht werken een jaarplan. | | | | |
| PR en Communicatie | | | | |
| 31. Het versterken van de interne communicatie binnen de scholen. | | | | |
| 32. Versterken van de externe communicatie. | | | | |
| 33. Meer gebruik maken van de kracht van social media. | | | | |
| 34. Profileren en imago van de school is gekoppeld aan de visie en doelen van de scholen. Daartoe opstellen van een PR plan. | | | | |
| 35. Lanceren van nieuwe website / huisstijl. | | | | |
| Huisvesting | | | | |
| 36. Het realiseren van een uitdagende en inspirerende leer- en werkomgeving op het VVC. | | | | |
| 37. Nieuwbouw van twee gymzalen. | | | | |
| 38. De gebouwen worden goed onderhouden en zijn representatief voor de visie van de scholen en het onderwijs dat er daarvan uit verzorgd wordt. | | | | |