

# **SCHOOLPLAN**

**2006-2010**

**ZERNIKE COLLEGE**

Schoolplan versie 4.0

Instemming in de MR-vergadering van 12 december 2006

## INHOUDSOPGAVE

1. POSITIEBEPALING.....	3
2. MISSIE EN VISIE.....	4
2.1. <i>Missie van het Zernike College</i> .....	4
2.2. <i>De visie van het Zernike College</i> .....	4
3. OMGEVINGSFACTOREN.....	5
3.1. <i>Ontwikkelingen in het onderwijsaanbod</i> .....	5
3.2. <i>Ontwikkelingen in relatie met andere scholen voor voortgezet onderwijs en maatschappelijke organisaties als partners in de samenleving</i> .....	5
3.3. <i>Sociaal-demografische ontwikkelingen</i> .....	5
3.4. <i>Huisvesting</i> .....	6
3.5. <i>Politieke ontwikkelingen</i> .....	6
3.6. <i>Samenwerking met het Noorderpoortcollege</i> .....	6
3.7. <i>Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt</i> .....	6
3.8. <i>Relatie met de vakbonden</i> .....	7
3.9. <i>Analyse van kansen en bedreigingen omgeving Zernike College</i> .....	7
4. HET ONDERWIJSKUNDIG BELEID.....	8
4.1. <i>Onderwijsaanbod Zernike College</i> .....	8
4.2. <i>De vernieuwde basisvorming op de juniorlocaties</i> .....	9
4.3. <i>Atheneumplus</i> .....	10
4.4. <i>De vernieuwde tweede fase op de Westerse Drift</i> .....	11
4.5. <i>Het VMBO Groningen-Zuid</i> .....	11
4.6. <i>Actief burgerschap en sociale integratie</i> .....	12
4.7. <i>Informatietechnologie (ICT)</i> .....	13
4.8. <i>Sterkte zwakte analyse onderwijskundig beleid</i> .....	13
5.1. <i>Kernteam, vaksecties en leergebiedcoördinatoren</i> .....	15
5.2. <i>Het onderwijsleerproces</i> .....	15
5.3. <i>Besturing</i> .....	16
5.4. <i>Promotie</i> .....	17
5.5. <i>Samenwerking Zernike College en Noorderpoortcollege</i> .....	17
5.6. <i>Financiën</i> .....	17
5.7. <i>Sterkte zwakte analyse organisatieontwikkeling</i> .....	18
6. PERSONEELSBELEID.....	19
6.1. <i>Medewerkers</i> .....	19
6.2. <i>Het management: leiderschap en communicatie</i> .....	19
6.3. <i>Cultuur</i> .....	20
6.4. <i>Sterkte zwakte analyse personeelsbeleid</i> .....	20
7. KWALITEITSBELEID.....	22
7.1. <i>Inleiding</i> .....	22
7.2. <i>Kwaliteitsbeleid in de school</i> .....	22
7.3. <i>Stand van zaken kwaliteitsbeleid in de school</i> .....	22
7.4. <i>Sterkte zwakte analyse kwaliteitsbeleid</i> .....	23
8. DE TOEKOMST: BELEID EN STRATEGIE.....	24
8.1. <i>Samenvattende conclusie</i> .....	24
8.2. <i>Strategische doelstelling en onderliggende doelstellingen</i> .....	24
8.3. <i>Onderwijskundig beleid</i> .....	25
8.3.1. <i>Verder uitbouwen en borgen van de gekozen onderbouwscenario's</i> .....	25
8.3.2. <i>Ontwikkelen, uitbouwen en borgen vernieuwde tweede fase</i> .....	25
8.3.3. <i>Optimale vormgeving bovenbouw</i> .....	25
8.3.4. <i>Leerlingen zien en ervaren het samenwerkingsverband tussen Noorderpoort en Zernike College als één school</i> .....	26
8.3.5. <i>ICT</i> .....	26
8.3.6. <i>Betere opbrengsten primaire proces</i> .....	26
8.3.7. <i>Handhaven van juniorcolleges</i> .....	26
8.4. <i>Organisatieontwikkeling</i> .....	27
8.4.1. <i>Optimaliseren organisatiestructuur</i> .....	27
8.4.2. <i>Optimaliseren van de onderwijsleerprocessen</i> .....	28
8.4.3. <i>Besturing</i> .....	28
8.4.4. <i>Promotie</i> .....	29
8.4.5. <i>Financiën</i> .....	29
8.5. <i>Personeelsbeleid</i> .....	29
8.5.1. <i>Medewerkers</i> .....	29
8.5.2. <i>Het management: leiderschap en communicatie</i> .....	30
8.5.3. <i>Cultuur</i> .....	30
8.6. <i>Kwaliteitsbeleid</i> .....	30
8.6.1. <i>Het kwaliteitsbeleidsplan</i> .....	30
BIJLAGE 1. PLAN VAN AANPAK.....	32
BIJLAGE 2. Organogram ZERNIKE COLLEGE.....	37

## VERANTWOORDING EN LEESWIJZER

Voor u ligt het schoolplan 2006-2010 waar in grote lijnen beschreven staat wat voor de komende vier jaar de ontwikkelingen zijn op het Zernike College. Jaarlijks worden deze ontwikkelingen vertaald in activiteiten die in het jaarplan worden beschreven en in het betreffende schooljaar worden uitgevoerd.

**De kern van het schoolplan, het beleid en de strategische keuzes voor 2006 tot 2010 , worden beschreven in hoofdstuk 8.** Hoofdstukken 1, 2 en 3 geven aan waar de school staat (positie en omgeving) en waar de school voor staat (missie). Hoofdstukken 4, 5, 6 en 7 kunnen gelezen worden als een kritische zelfanalyse (SWOT) ten aanzien van onderwijskundig beleid, organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid.

Dit schoolplan is tot stand gekomen na discussie met de Beleidsgroep en de Medezeggenschapsraad en informeert het bevoegde gezag en de onderwijsinspectie.

### 1. POSITIEBEPALING

De onderwijssector kan worden gekarakteriseerd als een sector waar de afgelopen jaren voortdurend veranderingen hebben plaats gevonden op onderwijsinhoudelijk, pedagogisch en didactisch gebied. Daarbij heeft zich een verschuiving voorgedaan van aanbodgericht onderwijs waarbij veel zaken nogal rigide waren vastgelegd in de wet op het voortgezet onderwijs naar onderwijs waarbij de leerling en zijn schoolloopbaan centraal staan en op decentraal niveau meer beslissingsbevoegdheid is ontstaan. Dit betekent dat, binnen de kaders die door het ministerie van OCW bij wet zijn vastgesteld, de verantwoordelijkheid van het vormgeven van het onderwijs op de scholen door de scholen bij monde van het onderwijzende personeel wordt bepaald. De komende jaren gaat deze ontwikkeling nog steeds door.

Voor het Zernike College betekent dit dat in de onderbouw de juniorcolleges elk een keuze maken uit één van de vier scenario's (Nieuwe Onderbouw) en dit vervolgens wordt ingevoerd met ingang van augustus 2006. In de bovenbouw wordt de vernieuwde tweede fase met ingang van augustus 2007 ingevoerd. Dat betekent voor het derde leerjaar extra aandacht voor een goede aansluiting tussen de vernieuwde onderbouw en de vernieuwde tweede fase in de bovenbouw.

De afgelopen vier jaar is door het Zernike College een grote inspanning geleverd om de school een eigen gezicht te geven:

1. Op het Zernike College wordt ingespeeld op onderwijskundige vernieuwingen. Er wordt door teams of groepjes leerkrachten nieuwe initiatieven ontwikkeld op onderwijsinhoudelijk, pedagogisch en didactisch gebied. Deze nieuwe initiatieven zijn erop gericht een zo groot mogelijke aansluiting te realiseren tussen mogelijkheden en wensen van de leerlingen en het onderwijsaanbod. Ook nu lopen er diverse projecten op school die gericht zijn op vernieuwing van het onderwijsproces.
2. Er is en wordt voortvarend gewerkt om de vernieuwingen in de onderbouw (augustus 2006), de keuze voor één van de vier scenario's voor de Nieuwe Onderbouw en de 2e fase (augustus 2007) te realiseren.
3. Door de voortdurende groei van de school in de afgelopen jaren en de keuze voor juniorlocaties, die elk hun eigen invulling geven aan onderwijsontwikkeling binnen de kaders van de school wordt de organisatie groter en complexer. Dit betekent dat de komende jaren geïnvesteerd moet worden in het behouden van een gezamenlijke Zernike cultuur en uitwisseling van innovaties, ideeën en medewerkers tussen de locaties.

Het Zernike College heeft de afgelopen jaren sterk geïnvesteerd in de samenwerking met het Noorderpoort College, de openbare scholen voor voortgezet onderwijs in de gemeente Groningen, de Hanzehogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen.

## 2. MISSIE EN VISIE

### 2.1. Missie van het Zernike College

De huidige missie: *Zernike College: eigenwijs onderwijs, de school als ontdekkingsreis* is nog steeds erg actueel en blijft ook de komende vier jaar de missie van het Zernike College. Dit betekent dat:

- het Zernike College staat voor modern, eigentijds onderwijs dat rekening houdt met verschillen tussen leerlingen en oog heeft voor individuele ontwikkelingsmogelijkheden.
- leerlingen keuzes leren maken, waardoor ze verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen en zelfstandig kunnen functioneren.
- leerlingen zo optimaal mogelijk kansen krijgen om hun talenten en kwaliteiten aan te boren en te exploreren.
- het eindresultaat van de school als ontdekkingsreis een leerling is die zich naar vermogen heeft ontwikkeld tot een meer zelfstandig individu, met een grotere verantwoordelijkheid, meer weerbaarheid en meer inzicht.

### 2.2. De visie van het Zernike College

De visie van het Zernike College wordt onderstaand door drie slogans wordt verwoord.

#### 1. Openbaar én uitdagend

**Openbaar:** Het Zernike College wil een brede scholengemeenschap zijn met ruime doorstroommogelijkheden voor atheneum, HAVO en VMBO, die open staat voor iedereen, ongeacht geloof, huidskleur of geaardheid, zowel voor de leerlingen als voor de leerkrachten. Basischoolleerlingen kunnen met elk advies terecht op het Zernike College.

**Uitdagend voor leerlingen:** Er wordt inspirerend onderwijs gerealiseerd voor alle leerlingen door middel van uitdagende, activerende en didactisch afwisselende onderwijsprogramma's. Leerlingen kunnen diverse leerroutes volgen die rekening houden met verschillen in tempo, niveau, leerstijl en leerbehoefte van leerlingen. Deze leerroutes spelen in op de talenten van de leerlingen. Ook ontwikkelt de leerling een leerstijl die bij hem past.

**Uitdagend voor personeel:** De school wil uitdagend zijn voor het personeel en bevordert dit actief. Ook speelt de school in op talenten van het personeel, zowel leerkrachten als onderwijs-ondersteunend personeel, waardoor optimale ontplooiingsmogelijkheden voor het personeel worden gerealiseerd.

#### 2. Groot én kleinschalig

**Groot:** Er is een groot aanbod van onderwijsvormen waarbij de school goede kwaliteit biedt.

**Kleinschalig:** Het Zernike College heeft gekozen voor een verdeling van verschillende schooltypen en leerjaren over vijf gebouwen, waaronder vier juniorcolleges. Hierdoor blijft de school voor zowel leerlingen als personeel overzichtelijk. Docententeams, waarbij elke leerkracht als mentor een aantal leerlingen onder zijn hoede heeft, zorgen ervoor dat leerlingen voldoende aandacht en feedback krijgen.

#### 3. Grenzeloos én vertrouwd.

**Grenzeloos:** De zorg voor de leerling overstijgt de grenzen van de school, waarbij het buitenschoolse leren wordt bevorderd door o.a. de ski-excursie, het cultuuraanbod en de uitwisseling met buitenlandse scholen. Daarnaast wordt veel gewerkt door middel van de elektronische leeromgeving.

De school biedt een goede doorstroming naar de diverse leerroutes en het vervolgonderwijs.

**Vertrouwd:** Alle locaties van het Zernike College bieden een overzichtelijk, ordelijk en veilig leer- en leefklimaat dat past bij de leeftijd van de leerlingen en de mate waarin zij zelfstandig kunnen functioneren. Dit wordt ondersteund doordat op alle locaties dezelfde basisregels ten aanzien van het gedrag van leerlingen en leerkrachten gelden.

### **3. OMGEVINGSFACTOREN**

#### ***3.1. Ontwikkelingen in het onderwijsaanbod***

De nieuwe onderbouw met de keuze voor één van de vier scenario's geeft juniorcolleges de kans zich te profileren in de markt. Het studiehuis 2007 geeft de school de mogelijkheid om de studeerbaarheid te verbeteren met behoud van de goede resultaten.

Het VMBO convenant dat in 2004 door de schoolbesturen is afgesloten, biedt het Zernike College goede mogelijkheden voor de ontwikkeling van ongedeelde VMBO.

Door de ontwikkeling van Montessori, Atheneumplus, Technasium en ICT Zuidlaren biedt de school extra mogelijkheden voor leerlingen.

Door zijn veelzijdigheid, de verschillende culturen en achtergronden van de leerlingen ligt de school goed in de markt. Daarnaast wordt door goede afstemming, inspelen op het vervolgonderwijs en goede doorstroming de positie van het Zernike College versterkt.

De kleinschalige opzet van de school, het werken met juniorcolleges, wordt door ouders en basisscholen gewaardeerd en dient te worden gehandhaafd. Door het verder uitbouwen en verstevigen van de relatie met de toeleverende basisscholen wordt de toelevering van leerlingen beter geborgd.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) in het onderwijs heeft op het Zernike College al vanaf het eerste begin een belangrijke rol gespeeld. ICT biedt nieuwe kansen om het onderwijs interessanter en actueler te maken. Daarnaast is snellere communicatie met ouders en leerlingen mogelijk en belangrijk.

#### ***3.2. Ontwikkelingen in relatie met andere scholen voor voortgezet onderwijs en maatschappelijke organisaties als partners in de samenleving***

- **Samenwerking**

Samenwerking met het Noorderpoort College levert goede kansen voor het VMBO: de inzet van de Van Iddekingeweg door het Noorderpoortcollege ten behoeve van het VMBO vergroot de aantrekkelijkheid van deze leerroute richting MBO.

Door betere samenwerking en het delen van problemen - bijvoorbeeld van het VMBO - worden de kansen voor het Openbaar Onderwijs groter.

Het Zernike College zoekt op tal van terreinen samenwerking, met educatieve uitgeverijen in verband met het ontwikkelen van leermiddelen, met sportorganisaties ten behoeve van (top)sportende leerlingen en met het Samenwerkingsverband 2.03 ten behoeve van de zorgstructuur in het algemeen en de ontwikkeling van het LWOO in het bijzonder.

- **Concurrentie**

De concurrentie tussen de scholen aan de zuidkant van Groningen is groot. Alle scholen profileren zich steeds nadrukkelijker. Tweeklassig onderwijs van het Maartens College, de categorale gymnasia en atheneumplus zijn geduchte concurrenten van elkaar. Ook kiezen ouders en leerlingen tussen het Montessori juniorcollege en het Werkmancollege.

Binnen het VMBO profileren de Groene scholen van het AOC zich nadrukkelijk op de leerlingenmarkt. Nieuwbouwprojecten zoals de Leon van Gelder school en in een later stadium Noord-Oost bieden ook aan de westkant en oostkant van Groningen een aantrekkelijk VMBO. Sterke concurrentie ondervindt het Zernike College van de scholen met alleen VMBO-t.

Het juniorcollege Zuidlaren ervaart in het tussengebied met Gieten concurrentie van de kleinschalige nevenvestiging van het Nassau College met betrekking tot VMBO leerlingen.

#### ***3.3. Sociaal-demografische ontwikkelingen***

- **Demografisch**

Een belangrijke ontwikkeling mogelijk is dat de komende decennia in Nederland steeds meer ouderen en minder jongeren zullen wonen. Dit geldt waarschijnlijk ook voor Groningen en omgeving. In de omgeving van Zuidlaren vermindert de basisgeneratie nu al. De vraag naar onderwijs zal mogelijk afnemen. Op termijn kan deze ontwikkeling gevolgen hebben voor de school als er onvoldoende compensatie via nieuwbouwprojecten plaatsvindt..

Door het inspelen op specifieke groepen leerlingen (niveau, etnische afkomst, leerproblemen, gedragsproblemen, cultuur, sport) kan de school leerlingen voor zich winnen.

- **Economisch-lokaal**

Het aanwijzen van de regio Groningen-Assen als stedelijk netwerk geeft op de lange duur groei. Als gevolg van de regiovisie ontstaan nieuwe wijken in Groningen (Ter Borgh en Meerstad), Haren, Middelbert, Engelbert en Hoogezand waardoor aanwas van het aantal leerlingen ontstaat.

De aanwijzing van een nieuwe wijk in Haren als wijk met weinig sociale woningbouw geeft verhoudingsgewijs weinig leerlingen met zware problematiek. Dit betekent goede kansen voor de heterogeen samengestelde juniorcolleges om ook voor atheneum en HAVO leerlingen aantrekkelijk te blijven.

Het vergroten van de samenwerking tussen de drie lokale overheden, Groningen, Haren en Tynaarlo kan winst opleveren in het geval van de huisvesting van de schoollocaties.

### **3.4. Huisvesting**

De huisvesting van de school staat door de grote groei van de jaren 2000-2006 onder grote druk. De situatie in Haren aan de Westerse Drift vraagt de komende jaren om een ingrijpende oplossing. Het gebouw kan maximaal 700 leerlingen opnemen terwijl er met de 8 noodlokalen op 1 oktober 2006 950 leerlingen zijn. Hierdoor verstopten de gangen en zijn de gemeenschappelijke ruimtes als kantine en mediatheek veel te vol. Daar komt bij dat de Montessoristroom zo gegroeid is in de onderbouw dat de vraag naar een Montessori bovenbouw groot is. Deze twee gegevens dienen in de oplossing een belangrijke rol te spelen.

### **3.5 Politieke ontwikkelingen**

Zoals gezegd is het overheidsbeleid erop gericht steeds meer taken vanuit Den Haag over te dragen aan schoolbesturen. De overheid geeft daarbij steeds meer ruimte het onderwijs naar eigen visie in te richten. Dit geeft het Zernike College de mogelijkheid zich te profileren als een school met een specifieke missie en visie.

Aan de andere kant blijven structurele verhogingen van budgetten voor het onderwijs echter uit. Klassen worden niet kleiner. Extra gelden voor kleinere locaties zijn niet beschikbaar. Ook structureel extra geld voor vernieuwingen is er niet. De relatie met het bestuursbureau is wisselend. De relatie is goed op het terrein van dienstverlening en ondersteuning. Wel zouden sommige taken gezien de grootte van de school meer op school verricht kunnen worden. Op het terrein van schoolsturing zijn de rollen in principe duidelijk. Veel aandacht gaat uit naar een ambtelijke reorganisatie die in combinatie met de politieke invulling van het schoolbestuur tot grote onduidelijkheid leidt. Deze heeft een remmend effect op het schoolbeleid. Een andere bestuursvorm is hoogst noodzakelijk zodat het Openbaar Onderwijs van de gemeente Groningen zijn huidige positie kan behouden en uit kan bouwen.

### **3.6. Samenwerking met het Noorderpoortcollege**

De samenwerking met het Noorderpoortcollege zal op termijn moeten leiden tot een formele samenvoeging van het VMBO. De ontwikkelingen rondom de bestuursvorm van het openbaar onderwijs in Groningen zullen voor het College van Bestuur van het Noorderpoortcollege van belang zijn om de samenwerking verder uit te bouwen.

### **3.7. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt**

Als gevolg van de toenemende vergrijzing zullen in de nabije toekomst steeds minder jonge mensen beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Er zal onvoldoende uitstroom plaatsvinden vanuit de lerarenopleidingen. Daarnaast zullen minder mensen beschikbaar zijn voor het onderwijs omdat over een aantal jaren een grotere uitstroom uit het onderwijs zal plaats vinden ten gevolge van vervroegde uittreding en pensionering. Op de arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel is op dit moment in het Noord Nederland nog een evenwicht tussen vraag en aanbod maar er ontstaat over een aantal jaren een tekort aan leerkrachten. Toch is er ook nu soms gedurende een bepaalde periode een tekort aan leerkrachten voor een bepaald vak. Waarom dat zo is, is onduidelijk.

Bij ongewijzigd beleid zal in 2009 er een aanzienlijk tekort zijn (nota 'Werken in het onderwijs 2006'). Dit kan instroom van onvoldoende gekwalificeerd personeel opleveren. Ook het aantal Leraren in Opleiding (LIO's) neemt af vanwege de concurrentie van de andere opleidings scholen. De school heeft nu wel de eerste keus in docenten als gevolg van de grote hoeveelheid LIO's op het Zernike. Door het project 'Opleiden In De School' (OIDS) en landelijke ontwikkelingen op het terrein van lerarenopleidingen melden steeds meer scholen zich aan om LIO's op te nemen.

### **3.8. Relatie met de vakbonden**

CAO's worden steeds meer raamwerken waarbinnen organisaties in toenemende mate zelf zaken kunnen regelen in overleg met de medezeggenschapsraad. Dit betekent dat in een open relatie met de vakbonden moet worden onderhandeld. De rol van de vakbonden op school moet beter uitgelegd worden.

### **3.9. Analyse van kansen en bedreigingen omgeving Zernike College**

Op grond van de grote variëteit en voortdurende vernieuwing in het onderwijsaanbod, van VMBO-bb tot atheneumplus, de verschillende culturen en achtergronden en werken met kleine locaties ligt het Zernike College goed in de markt. Tot nu toe groeit de school nog steeds. Demografische ontwikkelingen geven echter op termijn een afname van het aantal jongeren aan. Daarnaast geven economisch-lokale ontwikkelingen aan dat er nog groei te verwachten valt uit nog nieuw te bouwen wijken rond de stad Groningen.

Kansen om de huidige groei nog uit te bouwen dan wel te stabiliseren liggen in het inspelen op de vraag van specifieke groepen leerlingen (niveau, afkomst, leerproblemen etc) en een goede bereikbaarheid. Kritische succesfactoren liggen dan in de flexibiliteit van het onderwijsaanbod, een optimale klantgerichtheid, goede bereikbaarheid, handhaving van kleine locaties en een goede huisvesting voor de havo/atheneum bovenbouw..

De te verwachten krappere arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel vormt een bedreiging voor het handhaven en vernieuwing van het huidige onderwijsaanbod. Dit vereist onderzoek naar het inzetten van ander personeel naast bevoegde leerkrachten.

Politieke ontwikkelingen vanuit de centrale overheid geven scholen steeds meer vrijheid het onderwijs naar eigen visie in te richten. Het nog steeds ingekapseld zijn binnen de gemeentelijke organisatie vormt voor het Zernike College een belemmering voor verdere ontwikkeling, de huisvesting en samenwerking met andere scholen voor voortgezet onderwijs. Een vernieuwde bestuursvorm zal een bijdrage kunnen leveren aan de kansen van het openbaar VO.

## 4. HET ONDERWIJSKUNDIG BELEID

### 4.1. Onderwijsaanbod Zernike College

Het Zernike College is een brede scholengemeenschap waar het onderwijs bestaat uit de drie hoofd niveaus in het voortgezet onderwijs, het VMBO, HAVO en atheneum. Vervolgens worden binnen deze drie hoofdstromen allerlei variaties aangeboden zodat elke leerling de beste bij hem/haar passende onderwijsleerweg kan kiezen.

- Er is veel keuze voor de onderbouw in de verschillende juniorcolleges. Uniek daarbij is dat in de onderbouw kan worden gekozen tussen regulier of Montessori onderwijs. Op één locatie met regulier onderwijs kan gekozen worden voor thuiswerkbaar onderwijs. Op het Montessori juniorcollege wordt ontwikkelingsgericht onderwijs door middel van werkplaats/atelier aangeboden.
- Op het atheneum kan worden gekozen voor regulier atheneum, atheneum<sup>plus</sup> of atheneum-ICT.
- In het VMBO kan worden gekozen voor VMBO basisberoepsgericht, VMBO kaderberoepsgericht of VMBO theoretische leerweg in de sectoren techniek, economie en zorg en welzijn. Indien leerlingen hiervoor geïndiceerd zijn kan leerwegondersteunend onderwijs worden aangeboden.
- In de bovenbouw kan worden gekozen voor de Technasium stroom of vakken uit een breed aanbod (Spaans, filosofie, M&O of LO2)

Naast het onderwijs wordt op het Zernike College ook individuele leerlingbegeleiding aangeboden in de vorm van het mentorschap. Gedurende de hele schoolperiode heeft elke leerling jaarlijks een mentor die hem ondersteunt bij het leerproces. Door deze manier van werken krijgt elke leerling individuele aandacht en feedback, wordt zijn/haar individuele ontplooiing goed in de gaten gehouden en is er zicht op zijn welbevinden en studieresultaten.

Voor de school als geheel gelden een aantal belangrijke uitgangspunten en keuzes:

- Leerlingen hebben uitzicht op een startkwalificatie waarbij de school invloed heeft op het onderwijsprogramma. Vooral in het VMBO betekent dit een intensieve samenwerking met het MBO van het Noorderpoortcollege om leerlingen met een doorstroom programma naar niveau 2 van het MBO succesvol te begeleiden. De overige opleidingen heeft het Zernike College zelf in huis.
- De school blijft de komende jaren werken met verschillende kleinere juniorcolleges waarvan enkele een specifiek profiel hebben. Aansluitend kan doorgeschakeld worden naar een modern studiehuis of twee kleinschalige VMBO locaties voor verschillende leerwegen. In principe is er voor elke VMBO leerling een doorstroommogelijkheid naar het ROC.
- In de juniorcolleges wordt breed ingestroomd, leerlingen kunnen met elk advies van de basisschool, van atheneumplus tot en met een VMBO-LWOO, geplaatst worden. In uitzonderlijke gevallen kunnen leerlingen met een PRO (praktijk onderwijs) indicatie een plaats krijgen.
- De vernieuwingen in de onderbouw (augustus 2006) en de 2e fase (augustus 2007) leveren voor de school verschillende opbrengsten op:
  - Voor de nieuwe onderbouw geldt dat de juniorcolleges kunnen kiezen voor een van elkaar verschillend scenario. Uitgangspunt hierbij is dat de succesbepalende vakken Nederlands, wiskunde en Engels herkenbaar en funderend in het rooster worden opgenomen.
  - Voor de 2e fase geldt dat de succesfactoren, te weten goede examenresultaten, geringe doublure en de goede (werk)sfeer zijn geborgd.
- Door de gehele school vindt een ontwikkeling plaats waarbij variëteit in het leren van belang is. Een mix van ingeroosterde lessen, ruimte om te kiezen en betekenisvolle projecten zal in elke locatie in verschillende verhoudingen aan te treffen zijn.
- Leerlingen met talenten op *sportief of cultureel* gebied kunnen rekenen op onderwijs waarbij maximale aandacht is voor hun specifieke talentontwikkeling. Deze aandacht voor talentontwikkeling kan betekenen dat het programma wordt verbreed met onderdelen die

binnen of buiten de school geboden worden. Ook wordt in sommige gevallen de mogelijkheid geboden te versnellen.

- In leerjaar 3 HAVO/atheneum wordt de komende jaren een schakelprogramma ontwikkeld tussen de nieuwe onderbouw en de vernieuwde 2e fase. Gezien de keuze van de vier juniorlocaties voor verschillende scenario's zal extra aandacht besteed moeten worden aan de aansluiting met de bovenbouw. Dit geldt ook voor de aansluiting van VMBO 2 naar leerjaar 3 van de bovenbouw VMBO.

De komende jaren dienen met betrekking tot de vormgeving van de bovenbouw een aantal keuzes te worden gemaakt:

- De nog steeds toenemende belangstelling voor het Montessori juniorcollege aan de Helperbrink leidt door de vraag van ouders tot een compleet Montessori College. Dit wordt bereikt door een Montessori atheneum/havo bovenbouw te laten volgen op het juniorcollege. Deze bovenbouw zal in samenhang met de reguliere onderbouw worden ontwikkeld.
- De locatie Westerse Drift heeft ruimte voor maximaal ongeveer 700 leerlingen. Door de inzet van noodlokalen kunnen nu ongeveer 950 leerlingen worden opgevangen. Door het structurele ruimtegebrek wordt overwogen de locatie Westerse Drift te verlaten en te vervangen door een nieuwbouwproject. Er dient een schoolgebouw ontwikkeld te worden dat recht doet aan de visie van het Zernike College dat onderwijslocaties voor zowel leerlingen als de medewerkers overzichtelijk, vertrouwd en veilig dienen te zijn. Van belang is dat het gebouw zo vorm gegeven wordt dat ook onderwijskundige veranderingen later of demografische ontwikkelingen opgevangen kunnen worden.

#### **4.2. De vernieuwde basisvorming op de juniorlocaties**

Vanaf 1 augustus 2006 treedt het wetsvoorstel onderbouw voortgezet onderwijs in werking. In deze wet heeft de (rijks)overheid 58 kerndoelen geformuleerd, samengevat in zeven leergebieden, die elke onderbouwlocatie moet aanbieden aan de leerlingen. De verantwoordelijkheid voor het uitwerken van deze kerndoelen ligt op schoolniveau.

Het Zernike College heeft ervoor gekozen de uitwerking ervan bij de juniorlocaties neer te leggen. Dit betekent dat de juniorlocaties meer armslag hebben om zelf invulling te geven aan de onderbouw en kan meer maatwerk worden aangeboden aan leerlingen. De vier juniorlocaties hebben elk hun eigen scenario met daarbinnen diverse variaties gekozen voor het invullen van het onderwijsleerproces in de eerste twee jaar van de onderbouw. In het derde leerjaar havo/atheneum dient vervolgens een goede aansluiting met de bovenbouw te worden gerealiseerd.

*Het Zernike Montessori juniorcollege Groningen* start met de realisatie van het integrale onderwijsconcept werkplaats/atelier en kiest daarbij voor scenario 3. Binnen de werkplaatslessen (19 lessen) werkt de leerling in klassenverband aan de basis van de diverse vakken en leergebieden, waarin de herziene kerndoelen verwerkt zijn. Binnen de atelierlessen (4 lessen) werkt de leerling in anders samengestelde groepen aan de toepassing van het binnen de werkplaats geleerde. Zelf kiezen, zelfstandig werken en samenwerken van leerlingen staan centraal in het integrale onderwijsconcept werkplaats/atelier. Uitgangspunten daarbij zijn meer didactische variaties (activerende didactiek/samenwerkend leren), uitbreiding van het pedagogische klimaat, meer authentiek leren, beperking van het aantal vakken, vergroting van vakken in samenhang, d.w.z. leergebieden, en langere lestijden. Ook zullen maatschappelijke stages en andere vormen van out-door-learning in het onderwijsleerproces worden opgenomen. Evenals het starten van peer mediation met zestien speciaal daartoe opgeleide leerlingen.

Naast de kernvakken Nederlands, Engels en Wiskunde gaat gewerkt worden in de leergebieden Moderne Vreemde Talen (fa,du,sp), Science (nask, bi,vz,tn), Mens en Maatschappij (ak,gs,ec,fi) en Kunst,Cultuur en Beweging (mu,te,dr,hv,bv,lo). Per vak/leergebied is een coördinator aangesteld.

Met vier basisscholen in Groningen Zuid wordt gesproken over (verdere) realisatie van doorlopende leerlijnen PO/VO.

*Het Zernike juniorcollege Rummerinkhof* heeft bij de uitwerking van de kerndoelen gekozen voor scenario 2. Dit betekent dat een deel van het onderwijsprogramma flexibel wordt ingevuld

in projectvorm en gericht zal zijn op de invoering van vakoverstijgende projecten. Dit levert een kwaliteitsverbetering van het onderwijs op die zichtbaar wordt door een betere motivatie van leerlingen.

Met ingang van het komende schooljaar 2006/2007 wordt gestart met het Technasium in de eerste klassen van de onderbouw op de Rummerinkhof voor alle atheneum- en HAVO-leerlingen. Het Technasium verbindt denken en doen en schept optimale voorwaarden voor het ontstaan van samenhang in de beleving van de leerling. Het nieuwe vak Onderzoeken en Ontwerpen staat centraal in het Technasium en heeft in het eerste leerjaar een breed en oriënterend karakter. Het accent ligt op creativiteit, experimenteren en ontdekken met een intensieve begeleiding.

Aan de VMBO-leerlingen zullen nog te ontwikkelen projecten worden aangeboden. Het is de bedoeling dit in het schooljaar 2006-2007 verder uit te werken.

Bij de invulling van de huidige keuze-uren zal het accent meer verschuiven naar het aanleren van algemene vaardigheden voor de talen, de exacte vakken, de zaakvakken, etc.

**Het Zernike juniorcollege Zuidlaren** heeft bij de uitwerking van de kerndoelen gekozen voor scenario 2. Dit betekent dat een deel van het onderwijsprogramma flexibel wordt ingevuld in projectvorm en gericht zal zijn op de invoering van vakoverstijgende projecten.

De reguliere VMBO t/m atheneum stroom start in 2006 in het eerste jaar met een aantal projecten tijdens de keuzelessen. In het tweede jaar wordt verder gewerkt aan vakkenintegratie van ondermeer aardrijkskunde, geschiedenis, biologie en verzorging. Tevens wordt gekeken naar de mogelijkheid van periodisering en het werken met blokken. Docenten gaan door meer samenwerking het vernieuwde onderwijsaanbod realiseren.

In de atheneum ICT-stroom, die voortdurend in ontwikkeling is, wordt veel samengewerkt door leerlingen en zijn een aantal projecten opgenomen. Een heel belangrijke project is de webquest, waaraan een excursie is verbonden.

In de VMBO-creatief stroom, waar veel leerlingen met LWOO-indicatie onderwijs volgen, zijn verschillende vakken geïntegreerd. Het streven is om het onderwijs te verzorgen met minder handen voor de klas. Vakken die samengaan zijn biologie, aardrijkskunde, geschiedenis en economie. Daarnaast gaan ook wiskunde en informatiekunde samen. Nederlands, Engels en wiskunde zijn kernvakken. Docenten worden bijgeschoold op het werken met leerlingen met een LWOO-indicatie.

Voor elke LWOO-leerling wordt een dossieranalyse gemaakt. Op grond daarvan wordt een handelingsplan opgesteld door de coördinator onder begeleiding van de ambulant begeleider.

**Het Harm Jan Zondag juniorcollege** heeft bij de uitwerking van de kerndoelen gekozen voor scenario 2. Dit betekent dat een deel van het onderwijsprogramma flexibel wordt ingevuld in projectvorm en gericht zal zijn op de invoering van vakoverstijgende projecten. Er vindt in het eerste jaar oriëntatie op leergebieden plaats en de samenwerking tussen moderne vreemde talen zal starten.

De onderwijskundige vernieuwing wordt verder doorgezet: verbeteren en borgen, ingekleurd voor Thuiswerkvrij Onderwijs, maar passend in de onderwijskundige visie van het Zernike College. De aansluiting met de bovenbouw wordt verder verbeterd, zowel op sectieniveau als met betrekking tot de overdracht van leerlinggegevens. De LWOO- klassen krijgen een betere, aan het LWOO ontleende, zorg voor de leerlingen op het terrein van bemensing en inhoud: dit geldt vooral voor de eerstelijns begeleiding (mentoren, 2 per klas). Voor elke LWOO-leerling wordt een dossieranalyse gemaakt. Op grond daarvan wordt een handelingsplan opgesteld door de mentoren onder begeleiding van een orthopedagoog. Ook voor LGF-leerlingen wordt een handelingsplan opgesteld in overleg met de ouders en de ambulante RENN-begeleider

### **4.3. Atheneumplus**

De Atheneum<sup>plus</sup>-opleiding is bedoeld voor leerlingen met een uitgesproken VWO-advies. Er worden extra vakken aangeboden zoals filosofie, cultuur, Wetenschap, Onderzoek en Ontwerpen, drama en spaans. Elke leerling krijgt de mogelijkheid binnen het leerstofaanbod te verdiepen en te verbreden. Vervolgens kan ook een versnelling van het leerstofaanbod plaats vinden. Het Atheneum<sup>plus</sup> mentorenteam heeft zich verder ontwikkeld als kernteam en is met voorstellen gekomen t.a.v. de organisatie en het beleid rond Atheneum<sup>plus</sup>. Vakoverstijgende projecten

zijn speerpunt van beleid met betrekking tot Atheneum<sup>plus</sup>. Vaak maakt een excursie 'op locatie' deel uit van een dergelijk project. Regelmatig komen externe sprekers een project de nodige diepgang geven. Het vak WO+ (dit is een combinatie van informatica, techniek en wetenschap en onderzoek.) op Atheneum<sup>plus</sup> heeft definitief vorm gekregen. Er is een aparte schoolkrant Atheneum<sup>plus</sup>.

#### **4.4. De vernieuwde tweede fase op de Westerse Drift**

In het afgelopen schooljaar is de organisatie van de tweede fase op de Westerse Drift vanaf 2007 vastgesteld met als uitgangspunten de goede onderdelen van de huidige tweede fase:

- Het borgen van de examenresultaten: deze zijn de laatste jaren zeer goed. De slagingspercentages op HAVO en VWO liggen op ongeveer 95%.
- Het borgen van de overgangsresultaten: er blijven weinig leerlingen zitten in de 4e en 5e klas.
- Het handhaven van de goede sfeer: zowel tussen leerlingen als tussen docenten en personeel en tussen leerling en personeel bestaat een open verhouding gekenmerkt door wederzijds respect.

In het schooljaar 2006/2007 moeten vaksecties in samenwerking met verwante vaksecties en onderwijsontwikkelgroepen (2 FM, Technasium, Bèta-overleg, talenoverleg, literatuurgroep) het vakinhoudelijke programma voor 2007 vaststellen. In de vernieuwde tweede fase verdwijnen de deelvakken en leerlingen kunnen binnen het door hen gekozen profiel nog kiezen. Er komen op de Westerse Drift twee nieuwe vakken bij. Dit zijn 'Onderzoeken en Ontwerpen' en wiskunde D.

Het Technasium wordt ingevoerd in HAVO (september 2006) en VWO (augustus 2008). Aandachtspunten zijn een andere manier van begeleiden (competentiegericht, zowel coachen als doceren) en het ontwikkelen van betekenisvolle realistische opdrachten. De kwaliteit van de begeleiding door mentoren wordt verbeterd. Dit wordt o.a. mogelijk gemaakt door een betere dossieroverdracht en training in begeleidingsvaardigheden.

Het 2 FM project (werkgroep die bezig is projecten te ontwikkelen voor de keuzelessen in de M-profielen HAVO) wordt in de M-profielen van de HAVO gerealiseerd met het oog op een kwaliteitsverbetering van het onderwijs die zichtbaar wordt door een betere motivatie van leerlingen en een andere invulling van de keuzelessen.

Er bestaat op dit moment een redelijk goede aansluiting met de juniorlocaties, ieder met hun eigen onderwijskundige invulling. De aansluiting voor de theoretische leerweg (TL) VMBO is lastiger. De invulling van een speciaal op het HAVO gerichte TL (HTL) biedt meer perspectief. Internationalisering blijft ook de komende jaren een speerpunt in het tweede fase programma. Alle leerlingen uit de vierde klassen nemen deel aan een uitwisselingsprogramma met scholen in Europa. Twee weken internationalisering levert dan een schat aan ervaring en leermomenten op.

Ook wordt via email of via videoconferencing projectmatig contacten gelegd met leerlingen in het buitenland.

#### **4.5. Het VMBO Groningen-Zuid**

Het huidige samenwerkingsverband tussen het Zernike College en het Noorderpoortcollege bestaat nu vijf jaar en zal worden gecontinueerd. Het Noorderpoortcollege en het Zernike College hebben gemeenschappelijk een visie op het VMBO in Groningen-Zuid ontwikkeld. Deze visie past in de ontwikkelingen zoals de gemeente Groningen die ziet voor de gehele stad: het VMBO wordt in Groningen-Zuid vanaf leerjaar 3 beperkt ongedeelde vormgegeven voor alle leerlingen die willen doorstromen naar het MBO. Daarbij wordt de weg naar de HAVO nadrukkelijk open gehouden. Inmiddels stroomt 20% van de TL-leerlingen door naar het HAVO.

Vanaf 1 augustus 2006 zullen alle leerlingen door kunnen gaan naar de Van Schendelstraat (sectoren economie en zorg & welzijn) of de Van Iddekingeweg (theoretische leerweg en de sector techniek met grafimedia en techniek-breed).

Ook ons VMBO heeft te maken met een imago-probleem. Vooral de leerlingen voor de theoretische leerweg aarzelen om de overstap te maken. De ervaring leert dat voor leerlingen de overgang van de juniorcolleges naar de VMBO bovenbouw aanzienlijk groter is dan van de juniorcolleges naar het studiehuis. De onderwijskundige rode draad, die vanuit de visie van het Zerni-

ke College gestart wordt, is voor leerlingen in het VMBO soms moeilijk herkenbaar. Daarom wordt aandacht besteed aan activiteiten die gericht zijn op een verbeterde beeldvorming en een goede aansluiting met de juniorcolleges. Loopbaanoriëntatie in de 2<sup>e</sup> klassen en de cultuurmarathon in jaar 3 zijn duidelijke samenwerkingsactiviteiten. Ook de deelname aan een aantal buitenschoolse activiteiten heeft een locatieoverstijgend karakter.

Het starten met een nieuw gebouw voor de theoretische leerweg en de sector Techniek moet de aantrekkelijkheid eveneens vergroten. De specifieke HTL route gericht op het HAVO en MTL route gericht op het MBO binnen de theoretische leerweg worden verder uitgebouwd en versterkt. Een sterk punt van de MTL opleiding is de Loopbaanoriëntatie (LOB) die volgens het principe verloopt dat leerlingen in de MBO instellingen, begeleid door mentoren, programmaonderdelen van het MBO leren kennen. De HTL route levert laatbloeiers de mogelijkheid via het HAVO het HBO te bereiken.

De regio over de VMBO bovenbouwlocatie wordt gevoerd door de sector VO van het Noorderpoortcollege. Specifieke plannen met betrekking tot de VMBO locaties zijn niet opgenomen in het jaarplan van het Zernike College.

#### **4.6. Actief burgerschap en sociale integratie**

De nieuwe wettelijke bepaling verplicht scholen aandacht te besteden aan actief burgerschap en sociale integratie. In het programma van de school dient voldoende aandacht besteed te worden aan deze belangrijke waarden. In de nieuwe kerndoelen van de onderbouw zijn de volgende aspecten expliciet aangegeven:

- De leerling leert over overeenkomsten, verschillen en veranderingen in cultuur en levensbeschouwing in Nederland, leert eigen en andermans leefwijze daarmee in verband te brengen, en leert de betekenis voor de samenleving te zien van respect voor elkaars opvattingen en leefwijzen.
- De leerling leert op hoofdlijnen hoe het Nederlandse politieke bestel als democratie functioneert en leert zien hoe mensen op verschillende manieren bij politieke processen betrokken kunnen zijn.
- De leerling leert de betekenis van Europese samenwerking en de Europese Unie te begrijpen voor zichzelf, Nederland en de wereld.

Als openbare school vinden wij het van groot belang dat leerlingen en personeel respectvol met elkaar omgaan. Integratie is een belangrijk uitgangspunt geweest bij de huidige vormgeving van de school: de keuze voor brede instroom in de juniorcolleges, een breed en ongedeeld vmbo met tal van integratieve activiteiten dragen bij aan het voorkomen van intolerantie en vervreemding.

De school kent een leerlingenpopulatie die divers is samengesteld zonder dominante groepen. Voor het onderwijzend personeel is dit een goed startpunt om blijvend aandacht te besteden aan de basiswaarden van de democratische rechtstaat. Zo worden leerlingen aangesproken op gedrag dat daarmee in strijd is, wordt het gesprek geopend met leerlingen die bijvoorbeeld aanstootgevende kleding dragen of als pestgedrag wordt vastgesteld.

In het programma van de school zijn activiteiten opgenomen die inhoud geven aan de genoemde aspecten:

- In het mentoraatsprogramma van jaar 1 en 2 wordt aandacht besteed (o.a. via de methode leefstijl) aan het eerste aspect, in eerste instantie op klassenniveau en later op locatieniveau.
- De uren waarop keuzelessen gepland staan zijn bewust heterogeen samengesteld. Dat geldt ook voor het buitenschools activiteitenprogramma
- In het programma van de onderbouw wordt in toenemende mate ruimte ingebouwd voor maatschappelijke stages
- Naast de reguliere evaluatiemomenten zullen ook steeds meer grotere projectopdrachten een plaats krijgen. Deze projecten worden in groepjes uitgewerkt en hebben bij voorkeur een maatschappelijke relevantie. Contacten met de omgeving, de buurt, de wijk of de lokale overheid behoren tot de doelstelling.
- Leerlingen worden betrokken bij discussie-activiteiten in de school. Deelname aan evenementen als het Jeugd Lagerhuis krijgen aandacht op de website. Leerlingen worden daarmee aangespoord mee te denken en discussiëren over de actuele onderwerpen.
- In de Gemeente Haren en in de gemeente Tynaarlo bestaat nauw contact met de lokale politiek om actief deel te nemen aan speciaal voor leerlingen georganiseerde thema bijeenkomsten

- Leerlingen in de scholen worden actief ingezet bij peermediation. Het besef dat meningsverschillen oplosbaar zijn wordt bevorderd door actieve participatie.
- In alle vierde klassen vindt een uitwisseling plaats met scholen in Europa. In de terugkomweek wordt het internationale karakter versterkt door de vele verschillende culturen die elkaar in tal van activiteiten treffen.
- In de verschillende vak- en leergebieden besteedt de docent ook inhoudelijk aandacht aan thema's als: vrijheid van meningsuiting, gelijkwaardigheid, begrip voor het standpunt van anderen, intolerantie en discriminatie

#### **4.7. Informatietechnologie (ICT)**

Het Zernike College voert een actief beleid inzake het integreren van ICT in het onderwijsleerproces. Dit gebeurt onder andere door in samenwerking met de Hanzehogeschool in projectvorm nieuwe ICT mogelijkheden te onderzoeken. Door het gebruik van ICT bij het onderwijsleerproces kan meer ruimte ontstaan voor andere activiteiten. Ook wordt het arsenaal aan didactische werkvormen hierdoor uitgebreid. Daarnaast is ICT uit het onderwijsleerproces niet meer weg te denken omdat kinderen er mee opgroeien en al gewend zijn met dit medium te werken wanneer ze naar het VO gaan. Ook het digitaal afnemen van examens vindt al plaats. Deze activiteit vraagt veel van de personele en technische inzet van de school. Het CEVO onderzoekt de komende periode wat een kansrijker invoering mogelijk maakt.

Leerkrachten worden gestimuleerd om ICT in het onderwijsleerproces toe te passen. Bij het wegzetten van onderwijsmateriaal op de elektronische leeromgeving krijgen leerlingen de mogelijkheid het onderwijsmateriaal in de thuissituatie nogmaals te bekijken. Ook werkschema's en antwoordsheets worden erop geplaatst. Werkstukken kunnen digitaal worden ingeleverd. Ook kunnen groepen gebruik maken van een afgeschermd deel van de elektronische leeromgeving.

Met vallen en opstaan wordt gewerkt met de elektronische leeromgeving. Daarbij doet zich het fenomeen voor dat er leerkrachten zijn die met veel enthousiasme ICT in hun lessen gebruiken terwijl anderen het niet of nauwelijks gebruiken ook al vinden er trainingen plaats om de mogelijkheden en middelen te leren kennen. Wellicht speelt hierbij mee dat bij de toepassing van ICT leermethoden het voor de leerkracht minder zichtbaar kan zijn wat de leerlingen doen. Dit is een punt wat de komende jaren aandacht behoeft. Daarbij is een ander aandachtspunt dat de ontwikkeling van de ICT erg snel gaat en het tijd kost om dit allemaal bij te houden.

Er wordt hard gewerkt om het gebruik van ICT in de school toegankelijker te maken voor de leerlingen door het uitbreiden van werkplekken voor de leerlingen o.a. door open ICT-ruimten. In de schoolgids voor toekomstige leerlingen en hun ouders wordt duidelijk aangegeven op welke wijze ICT binnen de school wordt toegepast. De schoolwebsite is een belangrijk communicatiemiddel voor ouders en leerlingen.

De schooladministratie waaronder het leerlingvolgsysteem en de cijferadministratie dienen verder te worden geautomatiseerd.

Door het tekort aan computerwerkplekken is het niet goed mogelijk om digitaal te examineren.

#### **4.8. Sterkte zwakte analyse onderwijskundig beleid**

Door zich te profileren als innovatieve, veelzijdige school heeft het Zernike College zijn positie op de onderwijsmarkt versterkt. Dit blijkt ook uit de groei van de school in de afgelopen jaren. De keuze van het werken met juniorlocaties met als belangrijk onderwijskundige uitgangspunten kleinschaligheid met maatwerk op het gebied van aandacht, zorg en veiligheid, met daarnaast verschillende onderwijsprogramma's, is een concept waar leerlingen en ouders zeer tevreden over zijn.

Onder andere door de ontwikkeling de afgelopen jaren van het Montessori juniorcollege, Atheneum<sup>plus</sup>, Technasium en ICT Zuidlaren biedt de school een grote variatie aan leerstromen voor de leerlingen.

Ook zijn een aantal innovatieve projecten gestart zoals het 'werkplaats/atelier' project op het Montessori juniorcollege.

De groei van het Zernike College geeft op dit moment problemen op de Westerse Drift waar sprake is van overbevolking. Dit betekent dat de komende jaren een keuze gemaakt moet worden over de vormgeving van de bovenbouw en daarbij behorende huisvesting.

Door samenwerking met het Noorderpoort College is het mogelijk geworden alle VMBO leerwegen aan te bieden. Dit betekent voor leerlingen dat ze in het derde jaar naar een locatie aan de Van Schendelstraat of Van Iddekingweg moeten verhuizen.

Aan de ene kant biedt veel diversiteit binnen de school kansen, terwijl een nadeel van veel ruimte geven voor onderwijskundige ontwikkelingen per locatie kan zijn dat locaties uit elkaar gaan groeien waardoor een goede aansluiting met de tweede fase en het VMBO in gevaar komt. Dit is daarom een blijvend aandachtspunt.

Het gebruik van ICT, waaronder de elektronische leeromgeving (ELO) in het onderwijsleerproces dient verder te worden gestimuleerd. Dat is noodzakelijk omdat toenemende flexibilisering van het onderwijsprogramma waarbij leerlingen verschillende routes kunnen volgen een gemeenschappelijk platform noodzakelijk maken. Een ELO is daarvoor bij uitstek geschikt.

## 5. ORGANISATIEONTWIKKELING

### 5.1. Kernteams, vaksecties en leergebiedcoördinatoren

Vanwege door de centrale overheid opgelegde ontwikkelingen in het onderwijs zoals verregaande decentralisatie ten aanzien van de invulling van het onderwijsleerproces maar ook als gevolg van eigen onderwijskundige keuzes is de laatste jaren een aantal veranderingen doorgevoerd op het Zernike College. Er is ondermeer voor gekozen om de onderwijskundige sturing bij kernteams neer te leggen.

Er dient in de kernteams, zowel in de onderbouw als in de bovenbouw, nog een verdere ontwikkeling plaats vinden zodat de onderwijskundige sturing in de kernteams volledig tot ontwikkeling komt. Daarbij is een sterke sturing nodig van de teamleiders. Het sturend vermogen en leiderschap van teamleiders dient nog verder te worden ontwikkeld.

Door de onderwijskundige sturing neer te leggen bij de kernteams zijn de vaksecties ondersteunende stafafdelingen geworden ten dienste van de kernteams. Vaksecties hebben nu een adviserende rol richting de kernteams bij de keuze van methodes en benoemingen. De longitudinale leerstofplanning behoort tot het aandachtsgebied van de vaksecties. Hoge prioriteit heeft de doorgaande leerlijn onderbouw-bovenbouw. De rol van de vaksecties als ondersteunende afdelingen dient nog verder te worden uitgebouwd.

De structuur van de kernteams bevordert de continuïteit in het leerproces voor de individuele leerling tot en met het tweede resp. het derde leerjaar. Door de keuze voor kernteams is nu een ontwikkeling gaande dat in het eerste en tweede leerjaar de vaksecties minder in beeld zijn. Vanaf het derde leerjaar komen de vaksecties wel duidelijk in beeld.

Vanwege onderwijskundige ontwikkelingen, zoals het project 'werkplaats/atelier' op de Helperbrink waarbij vakken worden samengevoegd tot een leergebied zijn leergebiedcoördinatoren aangesteld die alles rondom een bepaald leergebied coördineren. De leergebiedcoördinator treedt op als adviseur binnen een kernteam. Ook op de andere juniorlocaties kunnen in de toekomst leergebiedcoördinatoren worden aangesteld.

### 5.2. Het onderwijsleerproces

Onderwijs ontwikkelen, lesgeven en de individuele leerlingbegeleiding zijn de belangrijkste werkprocessen in de school. Er worden op het Zernike College diverse nieuwe onderwijsvormen ontwikkeld en ingevoerd. Leerkrachten zijn innovatief en ontwikkelingsgericht bezig.

#### a. Onderwijs ontwikkelen en lesgeven

De leerkrachten zijn gericht op het leveren van kwaliteit. De kwaliteit van de lessen is in het algemeen van voldoende tot goed zoals blijkt uit het Periodiek Kwaliteitsonderzoek (PKO-rapport) van 2004.

Op dit moment is de kwaliteit van het leerproces in onvoldoende mate geborgd in een cyclisch proces. De kwaliteit van het lesgeven/leerproces is afhankelijk van de betreffende leerkracht. De leerkracht heeft, binnen het draaiboek voor het vak, een grote mate van vrijheid om de lessen in te vullen met betrekking tot het pedagogisch en didactisch handelen. Ook blijkt uit het PKO-rapport dat geen afspraken gemaakt zijn ten aanzien van het pedagogisch en didactisch handelen in de lessen (Inspectierapport Periodiek Kwaliteitsonderzoek van 24 mei 2004).

Daarom is in het jaarplan 2005-2006 afgesproken dat alle teams een leidraad maken voor het pedagogisch en didactisch handelen met als doel meer variatie in werkvormen door het gebruik van minimaal drie didactische werkvormen en minder uitval van leerlingen.

Aan het door de Onderwijsinspectie gesignaleerde feit dat in een aantal gevallen te weinig variatie in werkvormen wordt aangeboden aan leerlingen wordt actief gewerkt door in het kernteam basiseisen te formuleren voor het aanbieden van werkvormen.

Een docent die in aanmerking wil komen voor een LC functieschaal moet een rol spelen in de ontwikkeling van een themagebied of leergebied. Onderwijs ontwikkelen is in een veranderende maatschappij een belangrijke activiteit.

#### b. Het mentorschap

Individuele leerlingbegeleiding is goed gestructureerd door het mentorschap. Daarbij heeft de mentor een grote mate van vrijheid bij de taakinfilling van het mentorschap. Het mentorschap

wordt niet aan een cyclisch evaluatieproces onderworpen: er vindt geen toetsing plaats of de in het handboek Mentorschap beschreven taken ook werkelijk door de mentor worden uitgevoerd. Naar aanleiding van het Periodiek Kwaliteitsonderzoek van de onderwijsinspectie van mei 2004 wordt gewerkt aan een versterking van het mentoraat door het uitvoeren van de onderstaande punten:

- De mentor voert minimaal drie individuele gesprekken per leerling;
- De dossiervorming van de leerlingen verbetert door gebruik van nieuwe intakeformulieren, het voortgangsformulier en het vastleggen van afspraken met de leerlingen in het dossier, evenals gespreksaantekeningen van overleg met de ouders; Ook vindt er een warme overdracht plaats van mentor naar mentor of van teamleider naar teamleider.
- Tijdens het klassikale mentoraat komen van te voren vastgestelde thema's aan de orde. Uit de enquête 'Vraag het de leerling' (VHDL-enquête) van 2005-2006 blijkt dat de versterking van het mentoraat door het uitvoeren van de bovengenoemde punten door de leerlingen wordt vastgesteld. De mentor wordt in deze enquête positief beoordeeld dit in tegenstelling tot de vorige enquête. Wel zijn de leerlingen nog steeds negatief over de invulling van de mentoraat.

### **c. Het zorgcentrum**

Aan het begin van de cursus 2005-2006 werd vastgesteld dat de inhoudelijke kwaliteit van het zorgcentrum goed is maar wat het in kwantiteit oplevert wordt onvoldoende duidelijk. De terugkoppeling was niet transparant: welke kinderen worden behandeld en waarvoor en hoe? Met andere woorden de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het zorgcentrum evenals de kerncompetenties van het zorgcentrum zijn onvoldoende beschreven. Daar is aan het eind van de cursus 2005-2006 een verbetertraject op gezet dat nu al z'n vruchten afwerpt. De nieuw aangekomen coördinator van het zorgcentrum bewaakt de procedures en de terugkoppeling naar ouders, mentoren en teamleiding. Een nadere uitwerking is beschreven in het Zorgplan.

### **d. Zo hoog mogelijk passend schoolniveau en talentontwikkeling van leerlingen.**

Aan leerlingen wordt de kans gegeven een zo hoog mogelijk schoolniveau te halen en hun talenten te ontwikkelen ook al is er enige onzekerheid over hun competenties voor de betreffende leerweg. Dit betekent dat leerlingen kunnen uitvallen gedurende het leerproces en moeten overstappen naar een lager schoolniveau, waardoor het uiteindelijke resultaat van geslaagde eind-examenkandidaten lager uitvalt. Het zal nodig zijn om, wil de school deze kansen aan leerlingen blijven bieden, het leerproces bij deze categorie leerlingen aandachtiger te volgen.

### **e. Aansluiting van de leerprocessen op elkaar**

In verband met de verdere profilering van de onderbouw door de keuze voor een bepaald scenario verdient de aansluiting van de onderbouw-bovenbouw de komende tijd extra aandacht. Er dient een basisniveau voor instroom in de bovenbouw te worden afgesproken omdat de instroom vanuit de onderbouw een mix is van huiswerkvrij, Montessori-atelier, regulier en athe-neum<sup>plus</sup>.

### **f. Vernieuwingen in het onderwijsleerproces**

Bij het vernieuwen van het onderwijsleerproces ontstaat soms een spanningsveld tussen vernieuwingsdrang en de sturing van de nieuwe initiatieven. Toch is het nodig dat bij nieuwe initiatieven de PDCA-cyclus wordt gevolgd om tot een goed oordeel te kunnen komen. Borging van de successen is van groot belang. Er dient daarom een goede afweging te zijn tussen ruimte voor experimenten en richting geven. Daarnaast is het gewenst te onderzoeken of goedlopende projecten ook op andere locaties kunnen worden gestart.

## **5.3. Besturing**

Het werken met een PDCA-cyclus is op het Zernike College een bekend sturingsmiddel op zowel strategisch, tactisch niveau en operationeel niveau.

Op het *strategische* niveau van de school wordt voor de borging van schoolplan en jaarplannen de PDCA-cyclus redelijk goed gebruikt. Om dit moment ontbreekt echter een evaluatie van de jaarplannen halverwege het jaar. Dit dient nog te worden verbeterd.

Op het *tactische* niveau van de locatie worden de locatiedoelstellingen in de gebouwendirectie besproken. Aan het eind van het jaar wordt geëvalueerd wat van de doelstellingen is gerealiseerd. Ook hier ontbreekt een evaluatie van jaarplannen halverwege het jaar.

Op het *operationele* niveau van de teamvergaderingen wordt besproken wat de doelstellingen van de locatie voor het team betekenen. De teamleider vertaalt de doelstellingen op teamniveau naar het niveau van de individuele medewerker. Geconstateerd moet worden dat teamleiders hier erg verschillend mee omgaan. De PDCA-cyclus wordt op het operationele niveau onvoldoende gebruikt. Er wordt niet consequent gestuurd op resultaat. (In het jaarplan 2004/2005 staat dat de teams volgens de PDCA-cyclus gaan werken aan teamontwikkeling)

Op het *individuele* niveau van de medewerker betekent het werken met een PDCA-cyclus dat jaarlijks afspraken worden gemaakt over het te behalen resultaat. Per halfjaar worden dan gesprekken gevoerd over de voortgang. Op dit moment zijn op alle locaties POP-gesprekken ingevoerd. Deze vervangen de functioneringsgesprekken. Geconstateerd moet worden dat de POP-gesprekken niet overal regelmatig worden gehouden. Hierdoor worden deze gesprekken onvoldoende gebruikt als sturingselement. Het sturen op resultaat in combinatie met het competentiegericht ontwikkelen van de medewerkers dient beter te worden geborgd.

#### **5.4. Promotie**

De informatievoorziening van de school naar buiten is goed georganiseerd. Het management is zich bewust van de huidige goede positie van de school. De oriëntatie op de omgeving vindt plaats door de onderstaande maatregelen:

- Er wordt een actieve promotie gevoerd door de school waarbij het Zernike College wordt geprofileerd als een innovatieve school die modern onderwijs geeft. Er is een goede schoolgids ontwikkeld voor ouders en toekomstige leerlingen om tot een verantwoorde schoolkeuze te kunnen komen. Verder is er een mooi programmaboekje voor leerlingen (en hun ouders).
- Er wordt veel geïnvesteerd in contacten met de basisscholen. Toch kan de relatie met de toeleverende basisscholen nog worden verbeterd.
- Er wordt veel geïnvesteerd in contacten met de directe omgeving van de schoollocaties. De zorgadviesteam (ZAT) in de school loopt goed, teamleiders gaan daar op afroep naar toe.
- De school heeft een zeer goed bezochte website, ongeveer 2000 hits per dag. Naast de promotie-functie beoogt de website ook een belangrijk communicatiemiddel te zijn.
- Ouders worden nadrukkelijk betrokken bij de school. Dit blijkt o.a. uit:
  - Medezeggenschapsraad (MR).
  - Er bestaat een oudercommissie per locatie.
  - Het blad Zernike Zaken voor ouders verschijnt drie keer per jaar.
  - In de brugklas is een kennismakingsavond voor ouders waar leerkrachten zich voorstellen.
  - Er zijn mentor- en docentensprekavonden en informatieavonden.
  - Ouders worden betrokken bij nieuwe ontwikkelingen bijv. d.m.v. een klankbordgroep.
- Een goede leerlingenzorg

#### **5.5 Samenwerking Zernike College en Noorderpoortcollege**

De samenwerking tussen beide scholen levert verschillende organisatieproblemen op. In een samenwerkingsovereenkomst zijn de afspraken in hoofdlijnen vastgelegd. De komende jaren zullen we streven naar vereenvoudiging van deze afspraken met als doel de beide organisaties samen te laten gaan tot één organisatie.

#### **5.6. Financiën**

Er is een meerjaren financiële begroting. Om ruimte te creëren voor nieuwe ontwikkelingen binnen de school is gekozen voor een bescheiden reserve op de begroting. Verder lopen op dit moment een aantal projecten op school die met subsidies van het ministerie van OC&W worden gefinancierd, zoals het project 'werkplaats/atelier'. Door nog actiever te zijn bij het aanvragen van subsidies kunnen wellicht nog extra financiële bronnen worden aangeboord voor andere projecten, om met allerlei onderwijsvernieuwingen te kunnen experimenteren.

### **5.7. Sterkte zwakte analyse organisatieontwikkeling**

Door de keuze voor kernteams wordt de continuïteit in het leerproces voor de leerling bevorderd. Wel dient in de kernteams, zowel in de onderbouw als in de bovenbouw, nog een verdere ontwikkeling plaats te vinden zodat de onderwijskundige sturing in de kernteams volledig tot ontwikkeling komt. Daarbij is een sterke sturing nodig van de teamleiders. Teamleiders dienen nog meer onderwijskundig leiderschap te ontwikkelen. Ook is het gewenst dat de vaksecties zich nog meer tot ondersteunende afdelingen ontwikkelen.

Er worden ten aanzien van het onderwijsleerproces veel nieuwe initiatieven ontwikkeld waardoor de school aantrekkelijk is en blijft voor leerlingen en ouders. De kwaliteit van het leerproces kan nog beter geborgd te worden. De variatie in werkvormen is nog niet voldoende. Er wordt gewerkt aan een leidraad voor het pedagogisch didactisch handelen. De individuele leerlingbegeleiding is goed gestructureerd in het mentorschap. Aan een versterking van het mentorschap wordt gewerkt. De kwantitatieve resultaten van het zorgcentrum zijn een punt van aandacht.

Aan leerlingen wordt de kans gegeven een zo hoog mogelijk schoolniveau te halen. Dit kan ten koste gaan van examenresultaten. Het zal nodig zijn, bij deze categorie leerlingen het leerproces aandachtiger te volgen.

Het werken met de PDCA-cyclus is een bekend sturingsmiddel op het Zernike College. Vooral op team- en individueel niveau is het nodig het gebruik ervan te verbeteren. Met het ontwikkelen van bekwaamheidsdossiers waarin de competenties voor elke leerkracht worden beschreven, dient in combinatie met het beter gebruiken van de POP-gesprekken, het sturen op resultaat in combinatie met het competentiegericht ontwikkelen van medewerkers beter te worden geborgd.

De promotie van de school is goed georganiseerd. Ouders worden nadrukkelijk betrokken bij de school. Er wordt veel geïnvesteerd in contacten met basisscholen.

## 6. PERSONEELSBELEID

De kerndirectie heeft in oktober 2005 het ontwikkelen van integraal personeelsbeleid op de agenda gezet. Er ligt nu een IPB-plan voor waarin wordt beschreven hoe integraal personeelsbeleid bijdraagt aan het realiseren van onderstaande acht beleidsdoelstellingen. Dit zijn:

1. Het verder professionaliseren van het management.
2. Het invoeren van competentieontwikkeling en competentie management in combinatie met het invoeren van bekwaamheidsdossiers.
3. Het zorgen voor systematische kwaliteitszorg.
4. Het zorgen voor personeel van hoge kwaliteit.
5. Het realiseren van een Zernike-cultuur waarin het kwaliteitsdenken is verankerd en resultaatafspraken normaal zijn.
6. Het omzetten van personeelsbeheer in integraal personeelsbeleid.
7. Het realiseren van een personeelsplanning en –voorziening.
8. Het ontwikkelen van een arbeidsomstandighedenbeleid.

Hieronder wordt voor de volledigheid ingegaan op de volgende onderdelen van de schoolorganisatie: de medewerkers, het management: leiderschap en communicatie, en cultuur.

### 6.1. Medewerkers

Sleutelvaardigheden van het personeel zijn ondermeer het creëren en benutten van kansen. Er worden veel vernieuwende zaken op onderwijsinhoudelijk gebied opgepakt, waardoor ook op het persoonlijke vlak er veel kansen zijn voor medewerkers om zich te ontplooien.

Het houden van POP-gesprekken, van groot belang voor het up to date houden van kennis en vaardigheden en voor het gemotiveerd houden van medewerkers, vindt te weinig structureel plaats. Het is van belang dat betere borging van competentiegericht ontwikkelen van medewerkers plaats vindt gekoppeld aan de ontwikkeling van de schoolorganisatie.

Het verloop is heel laag. De gemiddelde lengte van het dienstverband is 15-20 jaar. Wanneer medewerkers weggaan zijn dit jongere leerkrachten en tijdelijke leerkrachten. Ook de interne mobiliteit is gering. Meer mobiliteit kan ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers vergroten en bijdragen aan het realiseren van een Zernike-wij-gevoel.

De afgelopen jaren is het aantal deeltijders toegenomen. Dit betekent dat gekeken moet worden naar een goede verhouding tussen deeltijders en voltijders omdat deeltijders evenveel bijscholing, aansturing, etc. nodig hebben dan voltijders. Vanwege het te verwachten leerkrachtentekort over een aantal jaren is dit een factor waarnaar onderzoek zal worden verricht.

Door goede contacten met hogescholen en universiteit en profilering als opleidingsschool heeft de school veel LIO's binnengehaald (kweekvijver). Hierdoor heeft de school nu goed opgeleid en jong personeel. Dit betekent een kwaliteitsimpuls voor alle medewerkers omdat het hebben van veel studenten in de school een vernieuwend effect heeft op allerlei zaken.

Er zijn binnen het management afspraken gemaakt over het signaleren van een te hoge werkdruk bij het onderwijspersoneel. De school werkt al jaren met een gedifferentieerd taakbeleid waarbij lessen en taken van tijd worden voorzien. En elk jaar wordt het taakbeleid van het onderwijspersoneel opnieuw bekeken en zonodig bijgesteld.

Het verzuimpercentage op het Zernike College was 3,8 %, exclusief zwangerschapsverlof (schooljaar 2005-2006) en ligt 1,3% lager dan het landelijke gemiddelde in het voortgezet onderwijs (schooljaar 2005-2006). De meldingsfrequentie was 1,99 (landelijke 1,5). Dit betekent dat er te veel kort verzuim is.

De arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel zal krappere worden. Daarom zal worden onderzocht op welke wijze in de school ook andere functies kunnen worden ingezet in het onderwijs leerproces. Daarnaast zal worden onderzocht in welke mate bekwaame in plaats van bevoegde leerkrachten kunnen worden ingezet.

### 6.2. Het management: leiderschap en communicatie

*Het schoolmanagement* stuurt medewerkers op verschillende manieren aan. Dit geldt zowel voor vestigingsdirecteuren als voor teamleiders. Dit heeft consequenties voor de manier waarop de visie en missie wordt uitgedragen en geaccordeerd beleid wordt uitgevoerd. Omdat het management een belangrijke sturende rol heeft bij het behalen van de doelstellingen heeft dit ver-

volgens consequenties voor het bereiken van de afgesproken resultaten. Het is zinvol te zorgen voor een éénduidige manier van besturing bij het uitvoeren van de managementprocessen juist vanwege het steeds groter worden van de school. Daarom dienen de managementvaardigheden van het schoolmanagement te worden versterkt.

**Teamleiders** zijn onderdeel van de directiestructuur van het Zernike College. Dit betekent dat teamleiders ook teamoverstijgende taken in hun takenpakket hebben, zoals organisatorische taken en een op onderwijsontwikkeling gerichte taak. M.b.t. tot onderwijsontwikkeling zijn een aantal teamleiders nog onvoldoende berekend op hun taak. Ook hebben de meeste teamleiders zich een integrale aanpak bij de aansturing van de teams nog onvoldoende eigen gemaakt evenals het sturen op hoofdlijnen. Toch is een integrale aanpak, dat wil zeggen dat de lijn verantwoordelijk is voor het integrale personeelsmanagement en er naar handelt, nodig omdat er een duidelijke relatie is tussen de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteit van arbeid. Het management van de school heeft grote bereidheid om nieuwe ontwikkelingen te initiëren en te realiseren. Daarbij kan de kerndirectie vanuit de visie en de missie actiever en duidelijker zijn in het aangeven waar de school naar toe gaat en wat de strategische doelen zijn van de school.

### **6.3. Cultuur**

De missie ‘Zernike College eigenwijs onderwijs, de school als ontdekkingsreis ‘ heeft zeker betekenis voor de cultuur binnen de school. Kansen voor leerlingen betekent ook kansen voor personeelsleden, keuzes voor leerlingen dus ook voor personeelsleden.

Wat is de huidige Zernike cultuur:

- De cultuur van het Zernike College is resultaatgericht.
- De missie en visie wordt gedragen door het management en vrijwel alle medewerkers.
- De leerkrachten zijn in het algemeen klantgericht en bij de leerlingen betrokken. Op de locaties Harm Jan Zondag en Van Schendel is de klantgerichtheid een aandachtspunt.
- Leerkrachten zijn veranderingsgezind, willen zaken verbeteren en vernieuwen voor de leerlingen en willen kansen bieden aan leerlingen zodat deze hun talenten kunnen ontwikkelen.
- De meeste medewerkers van het Zernike College voelen zich in het algemeen erg betrokken bij de school en de ontwikkelingen die er plaats vinden.
- De leerkrachten zijn gericht op het leveren van kwaliteit. De kwaliteit van de lessen is in het algemeen van voldoende tot goed. In individuele gevallen kan de kwaliteit van de lessen beter. De kwaliteit van de school kan dus nog beter.
- Op het Zernike College heerst een goede sfeer en zijn de verhoudingen onderling goed.
- De cultuur is echter ook een gedoogcultuur waarin leiding en medewerkers naar elkaar toe het moeilijk vinden kritiek te geven en te ontvangen. Het wordt lastig gevonden feedback te geven.

Het kiezen voor meer juniorlocaties heeft met zich mee gebracht dat de locaties ook binnen de kaders van de school hun eigen cultuur en gedragsregels hebben ontwikkeld. Er bestaan dan ook verschillen tussen de locaties in regels voor leerlingen en leerkrachten ‘hoe gaan we met elkaar om’ en in manieren waarop onderwijs wordt gegeven. Gezien deze ontwikkeling is het wel van belang dat de cultuur van het Zernike College een wij-cultuur is en blijft, die over de locaties heen dominant is: wat bindt je en doe je gezamenlijk.

### **6.4. Sterkte zwakte analyse personeelsbeleid**

Sleutelvaardigheden van het personeel zijn het creëren en benutten van kansen. Er worden veel vernieuwende zaken op onderwijsinhoudelijk gebied opgepakt. Medewerkers willen kwaliteit leveren. Het Zernike College is een opleidingsschool met veel LIO's. Dit heeft een vernieuwend en kwaliteitsverhogend effect op het onderwijsleerproces en de medewerkers. Wel is de kwaliteit van het onderwijsleerproces is nog onvoldoende geborgd in een PDCA-cyclus. PDCA staat voor Plan (planning), Do (uitvoeren), Check (evalueren) and Act (borgen en verbeteren). Ook het houden van POP-gesprekken, van belang voor het gericht ontwikkelen van medewerkers gebeurt te weinig structureel en resultaatgericht. Een betere borging is gewenst.

Het verloop op het Zernike College is laag. Medewerkers willen graag op het Zernike College blijven. Dit betekent dat er veel ervaring aanwezig is. Maar ook dat de mobiliteit gering is, hetgeen ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers kan belemmeren.

De arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel wordt krapper. Daarom is het van belang te onderzoeken of naast bevoegde leerkrachten andere medewerkers ingezet kunnen in het onderwijsleerproces.

Het management heeft een grote bereidheid nieuwe ontwikkelingen te initiëren en te realiseren.

Een éénduidige manier van besturing bij het uitvoeren van managementprocessen door het schoolmanagement vindt onvoldoende plaats. Dit vereist bijscholing op het gebied van managementvaardigheden. Het sturen op hoofdlijnen en de onderwijskundige sturing van meerdere teamleiders dient verbeterd te worden.

De huidige Zernike-wij-cultuur dient aangevuld te worden met de volgende eigenschappen: het geven van feedback is normaal, het kwaliteitsdenken is verankerd en resultaatafspraken zijn normaal.

## **7. KWALITEITSBELEID**

### **7.1. Inleiding**

Kwaliteitsbeleid betreft activiteiten die erop gericht zijn de kwaliteit van het onderwijs te bepalen, te bewaken, te borgen en te verbeteren. Het gaat daarbij zowel om de kwaliteit van de primaire werkprocessen, het onderwijsleerproces en de leerlingenzorg als om de kwaliteit van alle daaraan ondersteunende werkprocessen. Het continue werken aan kwaliteit betekent dat op alle niveaus in de school sprake is van een lerende organisatie. Daarbij zijn leerlingen en medewerkers (directie, teamleiders, leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel) met een continu proces van leren bezig.

Het ligt in het voornemen van de kerndirectie in het eerste helft van schooljaar 2006-2007 een kwaliteitsbeleidplan te presenteren in de school, waarin alle activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg worden gebundeld en een keuze wordt gemaakt om conform een bepaalde systematiek met kwaliteitszorg in de school aan het werk te gaan. Met dit plan wordt dan een cyclisch en integraal systeem voor kwaliteitszorg ontwikkeld en geïmplementeerd op het gebied van het onderwijs, de organisatie en het personeel.

Ook nemen twee kerndirectieleden deel aan werkgroep kwaliteitszorg op bestuurniveau om de stand van zaken betreffende kwaliteitszorg in het openbaar voortgezet onderwijs te inventariseren en samen een goed systeem te ontwikkelen.

### **7.2. Kwaliteitsbeleid in de school**

Met goed kwaliteitsbeleid worden een aantal doelen gerealiseerd. Deze doelen zullen in het kwaliteitsbeleidsplan verder worden uitgewerkt.

1. Het realiseren van hogere opbrengsten in het onderwijs van de school (onderwijsverslag 2001 van de onderwijsinspectie).
2. Er vindt een zelfevaluatie van de school plaats waarmee wordt voldaan aan de wettelijke voorschriften van de Wet Voortgezet Onderwijs (WVO) en de kwaliteitsaspecten uit de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT).
3. Het cyclisch werken wordt als maatstaf gebruikt op alle niveaus (schoolorganisatie, vestigingen, teams, individuen) van de school. Dit betekent het werken met de Plan-Do-Check-Act cirkel (PDCA-cyclus).
4. Er wordt integraal gewerkt waardoor er samenhang wordt aangebracht tussen de verschillende beleidsterreinen: organisatieontwikkeling, onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid. Dit betekent dat een aantal kwaliteitsdomeinen worden benoemd waarvan de kwaliteit in samenhang wordt verbeterd en geborgd. Het betekent ook dat de mening van alle belanghebbenden, medewerkers, leerlingen, ouders, toeleverende en afnemende scholen, bij de beoordeling van de kwaliteit wordt betrokken.
5. Er wordt systematisch aan kwaliteitszorg gewerkt. Dit betekent dat duidelijk is vastgelegd hoe vaak activiteiten worden uitgevoerd, welke procedures worden gehanteerd, welke kwaliteitsaspecten erbij worden betrokken en op welk niveau van de school en welke doelgroepen hebben ze betrekking.
6. Er wordt structureel gewerkt aan 'maatjesleren' collegiale visitatie en benchmarking.
7. Er wordt draagvlak en betrokkenheid gecreëerd bij alle medewerkers en op alle niveaus.

### **7.3. Stand van zaken kwaliteitsbeleid in de school**

Er wordt al veel gedaan aan kwaliteitszorg in de school. Dat blijkt ook uit het periodiek kwaliteitsonderzoek dat de onderwijsinspectie in oktober 2004 heeft uitgevoerd op het Zernike College. Op alle hoofdterreinen scoorde de school voldoende. Wel dienden een aantal deeltherreinen te worden verbeterd. In een kwaliteitsbeleidsplan wordt de aanpak van de school voor de komende vier jaren beschreven.

#### **7.3.a. De kwaliteit van het onderwijs**

Met betrekking tot het kwaliteitsaspect 'kwaliteitszorg' is een aandachtspunt dat schoolbreed gezien de school te weinig met plannen van aanpak werkt die SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) zijn beschreven en vervolgens conform de PDCA-cyclus worden uitgevoerd.

Met betrekking tot het kwaliteitsdomein 'onderwijs en leren' is een aandachtspunt dat bij de vernieuwing van het onderwijsleerproces nieuwe initiatieven nog onvoldoende worden geborgd in een PDCA-cyclus, wordt aan de leerlingen in een aantal stromen te weinig variatie in werkvormen aangeboden, zijn er te weinig afspraken gemaakt over het pedagogisch didactisch handelen in de lessen en is de invulling die door mentoren aan hun taakuitoefening wordt gegeven te veel afhankelijk van de individuele mentor.

Met betrekking tot het kwaliteitsdomein 'opbrengsten' is het geven van kansen aan leerlingen om een zo hoog mogelijk schoolniveau te halen en de behaalde resultaten een aandachtspunt.

#### **7.3.b. De kwaliteit van de organisatie**

Met betrekking tot het kwaliteitsaspect 'management en organisatie' kan over de aansturing worden vastgesteld dat de school te weinig werkt met SMARTgeformuleerde plannen die ook conform de PDCA-cyclus worden uitgevoerd. Zowel met betrekking tot het jaarplan als met betrekking tot de locatieplannen worden de plannen niet halverwege het jaar geëvalueerd. Op teamniveau vertalen de teamleiders de locatiedoelstellingen naar het teamniveau. Op teamniveau wordt door teamleiders verschillend omgegaan met het vertalen van de teamdoelen naar de betreffende medewerker. De PDCA-cyclus wordt onvoldoende gebruikt. De inzet van middelen is goed geregeld. Wel kunnen nog extra middelen worden gegeneerd door actiever te zijn bij het aanvragen van subsidies. Het kwaliteitsaspect communicatie met de omgeving is goed uitgewerkt in een PR-beleid.

#### **7.3.c. De kwaliteit van het personeel**

Uit de analyse van de schoolorganisatie blijkt met betrekking tot het kwaliteitsaspect personeelsbeleid dat POP-gesprekken nog onvoldoende zijn geborgd in een PDCA-cyclus. Hierdoor worden deze gesprekken onvoldoende gebruikt als sturingsinstrument om resultaten te bereiken. De ontwikkeling en scholing van medewerkers en management is nog niet systematisch vastgelegd door middel van resultaatafspraken in een scholingsplan.

Met betrekking tot arbeidsomstandigheden dient de school meer systematisch een risico inventarisatie en evaluatie uit te voeren. De laatste risico inventarisatie en evaluatie is in 1998 uitgevoerd. Daarnaast dienen de maatregelen met betrekking tot de veiligheid op school met ingang van 1-1-2007 in een schoolveiligheidsplan te zijn vastgelegd.

#### **7.3.d. De gebruikte instrumenten om kwaliteit te meten**

Er is nog geen keuze gemaakt in de school voor een cyclisch en integraal systeem van kwaliteitszorg. Om onderdelen van de school door te lichten worden wel diverse instrumenten toegepast om de kwaliteit van deze onderdelen te meten.

Zo kent de school een landelijke structurele benchmarking ten opzicht van de andere scholen VO. Ook vinden er trend- en marktanalyses plaats met betrekking de aanmelding van leerlingen en de toeleverende scholen. Daarnaast vinden visitaties plaats op het Montessori juniorcollege.

Op verschillende plaatsen op school worden locatiegerichte enquêtes gehouden die door het management worden afgenomen. Ook het gebruik van de enquête 'Vraag het de leerling' wordt toegepast. In het kwaliteitsbeleidsplan zal het gebruik van instrumenten verder worden besproken.

### **7.4. Sterkte zwakte analyse kwaliteitsbeleid**

In de school voelen de medewerkers en het schoolmanagement zich in hoge mate verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Op allerlei manieren wordt aan de kwaliteit gewerkt. Op diverse locaties worden door het management locatiegerichte enquêtes afgenomen. Deze enquêtes zijn nog niet structureel op alle locaties geborgd. De tweejaarlijks de leerlingenquête 'Vraag het de leerling plaats' is goed geborgd.

Er is nog geen systematisch en integraal systeem voor kwaliteitsbeleid waarin beschreven wordt hoe de in paragraaf 7.2. genoemde doelen gerealiseerd gaan worden.

## 8. DE TOEKOMST: BELEID EN STRATEGIE

### 8.1. *Samenvattende conclusie*

Dit hoofdstuk kan gelezen worden als de kern van het schoolplan 2006-2010. Uit het tegen elkaar afzetten van kansen en bedreigingen in de omgeving van het Zernike College en de sterkte-zwakke analyse van het onderwijskundige beleid, de organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en het kwaliteitsbeleid komt een voortdurend in beweging zijn van het onderwijsveld en politiek-maatschappelijk krachtenveld naar voren. Er is sprake van een vraag naar onderwijs waarbij steeds beter op de individuele leerling met zijn specifieke wensen en behoeften kan worden ingespeeld. Dit betekent een groot beroep op het verandervermogen van de schoolorganisatie en de medewerkers.

Verder zal er gezien de te verwachten verdere afname van de leerlingen op basis van de bevolkingsprognoses van het CBS een toenemende concurrentie ontstaan tussen scholen. Dit trekt een grote wissel op het promotievermogen van de school. Deze afname kan echter voor het Zernike College worden gecompenseerd doordat er een bevolkingsaanwas ontstaat door het bouwen van nieuwe wijken in Groningen, Haren, Engelbert, Middelbert en Hoogezand. Om de kwaliteit te verhogen zal de nadruk de komende jaren liggen op de verdere professionalisering van het management, het gaan werken met bekwaamheidsdossiers en continue bijscholen van de medewerkers, het neerzetten van kwaliteitsbeleid en het verlagen van het verzuim.

### 8.2. *Strategische doelstelling en onderliggende doelstellingen*

Het Zernike college wil de komende jaren zijn marktaandeel behouden en versterken. Dit betekent dat het onderwijsaanbod in alle opzichten zeer aantrekkelijk moet zijn voor toekomstige leerlingen waarbij de kwaliteit hoog moet zijn en diversiteit in aanbod van onderwijs nog verder dient te groeien. Het waarborgen van het huidige onderwijsaanbod en het realiseren van meer diversiteit daarin kan worden bereikt door blijvend te investeren in vernieuwingen in het onderwijs en in te blijven spelen op de vraag van de klanten.

#### *De centrale strategische doelstelling voor de komende jaren luidt als volgt:*

*Het Zernike College wil binnen drie jaar tot de beste scholen voor Voortgezet Onderwijs behoren voor alle leerlingen in de regio Groningen en Noord-Drenthe waar, door betrokken en goed gekwalificeerde personeel, in een veilige en persoonlijke leeromgeving van hoge kwaliteit en gericht op innovatie, leerlingen worden aangezet tot het maximaal ontwikkelen van hun talenten en het leveren van optimale prestaties.*

Om de centrale doelstelling te kunnen realiseren is het nodig dat onderliggende doelstellingen die op basis van het voorgaande zijn vastgesteld, worden uitgewerkt.

#### **Onderwijskundig beleid**

1. Gekozen scenario's onderbouw verder ontwikkelen en borgen.
2. Ontwikkelen, uitbouwen en borgen vernieuwde tweede fase.
3. Bereiken van een optimale vormgeving voor de bovenbouw.
4. Leerlingen zien en ervaren het samenwerkingsverband tussen Noorderpoortcollege en Zernike College als één school.
5. Optimaliseren van het gebruik van ICT bij het onderwijsleerproces.
6. Betere opbrengsten primaire proces.
7. Handhaven van de juniorcolleges en het realiseren van een goede aansluiting met de tweede fase dan wel VMBO.

#### **Organisatieontwikkeling**

8. Optimaliseren van de organisatiestructuur m.b.t. de kernteams, de vaksecties, leergebiedcoördinatoren.
9. Optimaliseren en vernieuwen van het onderwijsleerproces.
10. Besturing van de school door middel van een PDCA-cyclus op alle niveau's.
11. Voeren van een nog actiever promotiebeleid.
12. Actiever gebruik maken van subsidies voor extra financiële middelen.

#### **Personeelsbeleid**

13. Aantrekken van personeel van hoge kwaliteit.
14. Verder professionaliseren van het management: leiderschap en communicatie.

15. Cultuur realiseren waarin kwaliteitsdenken is verankerd en resultaatafspraken normaal zijn.

#### **Kwaliteitsbeleid**

16. Realiseren van een systematisch en integraal systeem voor kwaliteitsbeleid

### **8.3. Onderwijskundig beleid**

#### **8.3.1. Verder uitbouwen en borgen van de gekozen onderbouwscenario's**

##### **Doelstelling**

*Het onderwijsleerproces in de onderbouw sluit zo goed mogelijk aan bij elke leerling. Hiervoor wordt op elk van de juniorlocaties het gekozen scenario verder uitgebouwd en geborgd,*

Onderstaand wordt aangegeven wat nodig is om dit te realiseren.

- Op het Montessori juniorcollege wordt het Werkplaats/atelier concept verder ontwikkeld en geborgd . en de doorgaande leerlijn PO/VO wordt verder gerealiseerd.
- Op het juniorcollege Rummerinkhof wordt het Technasium gestart, verder ontwikkeld en geborgd. Ook worden vakoverstijgende projecten uitgewerkt. Voor VMBO-leerlingen worden speciale projecten ontwikkeld.
- Op het juniorcollege Zuidlaren wordt de Atheneum ICT-stroom verder ontwikkeld. Ook worden vakoverstijgende projecten uitgewerkt. In de VMBO-creatief stroom wordt onderwijs verzorgd met minder handen voor de klas.
- Op het Harm Jan Zondag juniorcollege vakoverstijgende projecten ingevoerd. De LWOO-klassen krijgen betere zorg voor leerlingen op het terrein van bemensing en inhoud. De aansluiting met de bovenbouw wordt verbeterd.
- In het tweede respectievelijk derde leerjaar wordt een goede aansluiting gerealiseerd met de bovenbouw vmbo of havo/vwo.

#### **8.3.2. Ontwikkelen, uitbouwen en borgen vernieuwde tweede fase.**

##### **Doelstelling**

*Het borgen van de examenresultaten, de overgangsresultaten en de goede sfeer in de vernieuwde tweede fase*

Onderstaand wordt aangegeven wat nodig is om dit te realiseren.

- De aansluiting met de juniorlocaties wordt nog beter.
- De kwaliteit van de begeleiding door mentoren wordt verbeterd.
- Docenten worden getraind in verschillende manieren van begeleiden, zowel coachend als docerend.
- Docenten worden getraind in het ontwikkelen van betekenisvolle realistische opdrachten.

#### **8.3.3. Optimale vormgeving bovenbouw**

##### **Doelstelling**

*Kiezen voor een optimale vormgeving voor de atheneum/HAVO bovenbouw waarbij het Montessori juniorcollege groeit naar een compleet Montessori College en de problematiek van de locatie Westerse Drift als een studiehuis met maximaal 700 leerlingen opgelost wordt.*

Dit betekent dat de volgende keuzes worden gemaakt voor de komende jaren:

- Het Montessori juniorcollege groeit naar een compleet Montessori College. Dit kan worden bereikt worden door een Montessori atheneum/HAVO bovenbouw te laten volgen op het Montessori juniorcollege. Om een kwalitatief hoogwaardige bovenbouw met veel keuzes te kunnen realiseren zou deze bovenbouw in samenhang met de reguliere bovenbouw kunnen worden ontwikkeld.
- De huidige locatie Westerse Drift vormt het studiehuis met maximaal ongeveer 700 leerlingen, waar het onderwijs gericht is op innovatie en het ontwikkelen van competenties van leerlingen en medewerkers. In verband met ruimtegebrek wordt ook overwogen de locatie Westerse Drift te verlaten en/of te vervangen door een nieuwbouwproject. Er wordt een schoolgebouw ontwikkeld dat recht doet aan de visie van het Zernike College dat on-

derwijslocaties voor zowel leerlingen als de medewerkers overzichtelijk, vertrouwd en veilig dienen te zijn.

#### **8.3.4. Leerlingen zien en ervaren het samenwerkingsverband tussen Noorderpoort en Zernike College als één school.**

##### ***Doelstelling***

*Realiseren dat veel meer eigen VMBO leerlingen doorstromen naar het Noorderpoortcollege (MBO) dan wel het Zernike College (HAVO) (van 43% naar 75%).*

Dit betekent dat de volgende maatregelen gerealiseerd worden voor de komende jaren:

- Het realiseren van meer werkverbanden tussen de medewerkers van Van Iddekingeweg/Van Schendelstraat en het Zernike College. Indien mogelijk wordt het gezamenlijke VMBO en het Zernike College één school.
- Er worden meer samenwerkingsactiviteiten georganiseerd.
- Het onderwijskundig overleg op docentenniveau wordt versterkt.
- Het onderwijskundig overleg op teamniveau wordt versterkt.

#### **8.3.5. ICT**

##### ***Doelstelling***

*Optimaliseren van het gebruik van ICT bij het onderwijsleerproces waardoor leerlingen zich zowel in actieve zin kunnen uitdrukken met multimedia (het zelf presenteren van het geleerde) als passieve zin de lesstof tot zich nemen.*

Dit betekent dat de komende jaren de onderstaande maatregelen gerealiseerd dienen te worden.

- Het realiseren van meer computers per leerlingen en open ICT-ruimtes.
- Het bevorderen van het gebruik van ICT leermethodes waaronder de elektronische leeromgeving in het onderwijsleerproces door leerkrachten o.a. door het wegnemen van weerstanden bij leerkrachten.
- Het zorgen voor meer lesmateriaal op het gebied van multimedia en het actief inzetten van multimedia voor en door leerlingen.
- Het verder uitbouwen van de schoolwebsite als communicatiemiddel tussen leerkrachten en leerlingen.
- De schooladministratie wordt een grotere gekoppelde elektronische eenheid: absentie, leerlingvolgsysteem, cijferverwerking en regelmatige managementrapportages zullen via het administratiesysteem met elkaar verbonden worden.

#### **8.3.6. Betere opbrengsten primaire proces**

##### ***Doelstelling***

*De jaren 2002-2006 heeft de school in de Inspectierapporten en in TROUW een steeds betere waardering gekregen. Deze trend dienen we vast te houden.*

Dit betekent dat de komende jaren de onderstaande punten van belang zijn.

- Het zorgen voor een goede determinatie in de onderbouw waarbij leerlingen kansen krijgen
- Het derde leerjaar atheneum en havo kan voor enkele leerlingen het karakter hebben van een derde brugjaar.
- De doorstroom van de derde klas naar het bijbehorende diploma dient zoveel mogelijk ononderbroken te zijn.
- De gemiddelde examencijfers dienen op het landelijk gemiddelde niveau te blijven.

#### **8.3.7. Handhaven van juniorcolleges**

##### ***Doelstelling***

*Het handhaven van de juniorcolleges. De juniorcolleges dragen in belangrijke mate bij aan het realiseren van de missie van de school en zijn een basisuitgangspunt bij de keuze voor de meest optimale locatiestructuur. Wel dient de autonomie van de locatie binnen de kaders van het Zernike College te blijven. .*

Onderstaand wordt aangegeven wat nodig is om dit te realiseren.

- De ontwikkeling naar steeds meer autonomie van de locaties als gevolg van de onderwijskundige ontwikkelingen en het gaan werken volgens één van de vier scenario's in de onderbouw vereist sterke vestigingsdirecteuren.
- Bewustwording bij de medewerkers dat de locaties niet afzonderlijk kunnen bestaan.
- Het stimuleren van het uitwisselen van ideeën en onderwijsvormen tussen de locaties.
- Medewerkers zijn bereid om over de locatiegrenzen heen te kijken en kunnen dat ook.
- Het vormgeven van een derde leerjaar waardoor een optimale aansluiting met de tweede fase wordt gerealiseerd.
- De aansluiting van VMBO jaar 2 met het VMBO 3 en 4 is onderdeel van het programma van het 2<sup>e</sup> leerjaar.

## **8.4. Organisatieontwikkeling**

### **8.4.1. Optimaliseren organisatiestructuur**

#### ***Doelstelling***

*De kernteams in de onderbouw en bovenbouw ontwikkelen zich tot onderwijskundige eenheden waar het onderwijsleerproces wordt gestuurd. De kernteams bepalen de wijze waarop het onderwijsleerproces vorm krijgt. De vaksecties zijn ondersteunende afdelingen ten dienste van het primaire proces dat door de kernteams wordt gerealiseerd.*

Om de kwaliteit van het onderwijsleerproces te verhogen dient de komende jaren gewerkt te worden aan het versterken van de kernteams. Daarbij dienen de vaksecties de ingezette lijn te accepteren en zich om te vormen tot ondersteunende afdelingen. Onderstaand wordt aangegeven wat nodig is om dit te realiseren.

#### ***a. Het kernteam***

- Van elk kernteam zijn taken en verantwoordelijkheden vastgelegd en elk kernteam heeft gekoppeld daaraan een competentieprofiel ontwikkeld in relatie tot zijn onderwijskundige leerlijn.
- De ontwikkeling van de kernteams naar onderwijskundige eenheden met een steeds grotere autonomie vereist een sterke sturing van de teamleider. Kernteams hebben daarom sterke teamleiders, die op hoofdlijnen sturen. Functieomschrijving van teamleider wordt herzien met daaraan gekoppeld een competentieprofiel. De teamleider is eindverantwoordelijk voor de onderwijskundige sturing en legt verantwoording af over het bereikte resultaat van het kernteam.
- Het verder professionaliseren van de managementvaardigheden van de teamleiders.
- Leerkrachten hebben teamvaardigheden en zijn gemotiveerd om in een team te werken.
- De onderwijskundige ontwikkeling in de kernteams worden uitgewisseld door het organiseren van bijeenkomsten waarop de ontwikkelingen door de teamleider worden gepresenteerd. Deze bijeenkomsten zijn Zernike breed.
- Naast kernteams kunnen in de bovenbouw ook andere projectteams, met uit verschillende kernteams afkomstige leden, het onderwijsleerproces aansturen.
- Projectteams werken onder verantwoordelijkheid van een teamleider die hierover verantwoording aflegt aan de vestigingsdirecteur.

#### ***b. De vaksectie***

- De vaksecties zijn ondersteunende afdelingen ten dienste van het primaire proces dat door de kernteams wordt gerealiseerd. De vaksectie is een afdeling die adviezen uitbrengt aan het kernteam ten behoeve van het onderwijs leerproces en de te realiseren output/eindresultaten.
- De vaksecties zijn gericht op de output die geleverd moet worden dus op het 'wat' en niet op het 'hoe' van het leerproces (het hoe wordt in de kernteams bepaald). De longitudinale leerstofplanning behoort tot de verantwoordelijkheid van de vaksecties.
- Elke vaksectie heeft een coördinator die binnen de vaksectie de zaken coördineert en regelt. De functie van sectiehoofd wordt afgeschaft om misverstanden over hiërarchische aansturing te vermijden. De sectiecoördinatoren werken volgens een functieomschrijving en een daarbij behorend competentieprofiel.

- Als gevolg van bovenstaande vindt er een herstructurering van de vaksectievergaderingen plaats.
- De secties Nederlands, Engels en wiskunde nemen in de school een belangrijke positie in omdat in de Nieuwe Onderbouw deze drie vakken expliciet aanwezig zijn.
- De leergebiedcoördinatoren werken volgens een functieomschrijving en een daarbij behorend competentieprofiel

#### **8.4.2. Optimaliseren van de onderwijsleerprocessen**

##### ***Doelstellingen***

*Optimaliseren van het onderwijsleerproces door permanent te werken aan kwaliteitsverbetering en kwaliteitsbehoud. De kwaliteit van het lesgeven wordt onderworpen aan een cyclisch evaluatieproces conform de PDCA-cyclus waarbij ook de leerlingen hun mening geven. Er vindt elk jaar een kwaliteitsmeting plaats m.b.t. het lesgeven.*

Onderstaand wordt aangegeven wat nodig is om dit te realiseren.

##### ***a. Het lesgeven***

- Er wordt een gesprekkencyclus ingevoerd waarbij de teamleider met de leerkracht afspraken maakt over te behalen doelen en de kwaliteit van het lesgeven onderdeel is van de resultaatafspraken. Een en ander wordt meegenomen in het proces van het invoeren van bekwaamheidsdossier en gesprekken daarover. De teamleider maakt ook afspraken met de leerkracht over nog te ontwikkelen competenties.
- De docent is zich in voldoende mate bewust van de noodzakelijke klantgerichtheid naar leerlingen en ouders.
- In de teams worden basiseisen voor het aanbieden van werkvormen geformuleerd en beschreven in een leidraad voor het pedagogische en didactische handelen. Met als gevolg dat meer variaties in werkvormen aan de leerlingen worden aangeboden waardoor beter wordt tegemoet gekomen aan de individuele leerbehoeften van de leerlingen. Leerkrachten zijn in staat meer dan twee werkvormen aan te bieden.
- Het inzichtelijk maken van de ontwikkelingen op het gebied van werkvormen en leerprocessen in de school o.a. d.m.v. het uitwisselen van nieuwe leerprocessen en werkvormen tussen teams. Er worden uitwisseldagen/interne open dagen georganiseerd.

##### ***b. Het mentorschap***

- Een bijgewerkt handboek mentoraat en daarbij horend competentieprofiel met een beschrijving van de bij het mentorschap behorende competenties in de zin van kennis, gedrag en vaardigheden die nodig zijn om het mentorschap goed uit te kunnen voeren.
- Het functioneren als mentor wordt meegenomen in de gesprekkencyclus die de teamleider met elke leerkracht houdt. Er worden ontwikkel- en resultaatafspraken gemaakt. Elke leerkracht is geschikt als mentor en geschoold als mentor.

##### ***c. Het zorgcentrum***

- De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het zorgcentrum en de medewerkers worden beschreven evenals de kerncompetenties. Er worden afspraken gemaakt over het werken met een jaarplan met resultaatafspraken volgens een PDCA-cyclus.
- Een lid van de kerndirectie krijgt de hiërarchische aansturing van het zorgcentrum in zijn portefeuille.

##### ***d. Zo hoog mogelijk schoolniveau en talentontwikkeling van leerlingen.***

- Het realiseren van een goede balans tussen de kansen van de leerlingen om een zo hoog mogelijk schoolniveau te halen en hun talenten te kunnen ontwikkelen en de eindexamenresultaten van de school. Dit zal bereikt worden door het aandachtiger volgen van het leerproces van deze categorie leerlingen.

##### ***e. Aansluiting leerprocessen op elkaar***

- In verband met de nieuwe scenario's in de onderbouw wordt een basisniveau voor instroom in de bovenbouw afgesproken.
- Tevens wordt een optimalere overgang van VMBO2 naar VMBO3 gerealiseerd.

#### **8.4.3. Besturing**

##### ***Doelstelling***

*Het management stuurt op alle niveaus, strategisch, tactisch en operationeel door middel van een PDCA-cyclus op resultaat zowel met betrekking tot projecten als ten aanzien van de medewerkers.*

Onderstaand wordt aangegeven wat nodig is om dit te realiseren.

- Het invoeren van competentieontwikkeling en competentie management in combinatie met het invoeren van bekwaamheidsdossiers. De POP-gesprekken worden in een daarbij in te voeren gesprekkencyclus opgenomen. De ontwikkelingsbehoeften/persoonlijke drijfveren en ontwikkelingsvereisten van de medewerkers koppelen aan de organisatiedoelen.
- Het aanwezig zijn van kengetallen m.b.t. verzuim, scholing, OOP-functies en LB, LC en LD-functies ten behoeve van de sturing van de organisatie en de sturing van de medewerkers.
- Het realiseren van een systeem voor kwaliteitsbewaking.
- Het opzetten van een PDCA-cyclus voor nieuwe projecten. Na afloop van de projecten een analyse uitvoeren om te kijken wat op andere locaties geïmplementeerd kan worden.

#### **8.4.4. Promotie**

##### ***Doelstelling***

*Om de instroom van leerlingen waarborgen voert het Zernike College een nog actiever promotiebeleid.*

Dit betekent dat de komende jaren de onderstaande maatregelen gerealiseerd dienen te worden.

- Het verder uitbouwen en verstevigen van de relatie met de toeleverende basisscholen waardoor de toelevering van leerlingen nog beter is geborgd. Het vergroten van de leerling participatie aan de promotie-activiteiten richting de basisscholen.
- Het vergroten van het toeleveringsgebied.
- Promotie-activiteiten en de rol van de voorlichters worden in een PDCA-cyclus opgenomen.
- Het verder uitbouwen van de website van het Zernike College.

#### **8.4.5. Financiën**

##### ***Doelstelling***

*Generen van extra financiële middelen waardoor nieuwe projecten in de school kunnen worden bekostigd.*

- Het beter benutten van subsidiemogelijkheden door het voeren van een actiever en schoolbreed beleid bij het aanvragen van subsidies.

### **8.5. Personeelsbeleid**

#### **8.5.1. Medewerkers**

##### ***Doelstelling***

*Zorgen voor personeel van hoge kwaliteit door het permanent werken aan kwaliteitbehoud en kwaliteitsverbetering. Dit geldt zowel voor het onderwijzend als ondersteunend personeel.*

*Daarnaast is het met het oog op onderwijskundige ontwikkelingen gewenst dat leerkrachten zo breed mogelijk inzetbaar zijn waarbij integratie van diverse deskundigheden plaats vindt.*

*Leerkrachten hebben, dan wel ontwikkelen een breed spectrum aan vaardigheden en zijn in de onderbouw in meerdere vakken/leergebieden inzetbaar en in de bovenbouw voor meerdere taken.*

Hiervoor zijn de onderstaande maatregelen nodig.

- Ter bevordering van de interne en externe mobiliteit wordt een dusdanig mobiliteitsbeleid ontwikkeld dat het aansluit bij de ontwikkelingen op het Zernike.
- Het scholen van de leerkrachten onderbouw om een bredere inzetbaarheid te realiseren.
- Het ontwikkelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Het ontwikkelen van scholingsbeleid en een scholingsjaarplan.
- Het aanscherpen van verzuimbeleid om het verzuim te verlagen naar 5%. De focus ligt daarbij op het verlagen van het frequente korte verzuim.

- Het onderzoeken van de minimale contractgrootte van deeltijders om het nog bestuurbaar te houden.
- Het scholen van de medewerkers op kwaliteit en het behoud van kwaliteit in relatie met de doelen van de organisatie. Het invoeren van bekwaamheidsdossiers in combinatie met een gesprekkencyclus (inclusief de POP-gesprekken), competentiegericht ontwikkelen van medewerkers en resultaatafspraken.
- Het ontwikkelen van arbeidsmarktbeleid.
- Het behouden van het huidige aantal LIO's door de goede contacten met hogescholen en universiteit te intensiveren en de profilering van het Zernike als opleidingsschool te versterken.
- Het bevorderen van zij-instroom van docenten kan ook een deel van het verwachte tekort aan docenten opvangen.
- Het onderzoeken van het inzetten van ander personeel naast bevoegde leerkrachten.

### **8.5.2. Het management: leiderschap en communicatie**

#### ***Doelstelling***

*Verdere professionalisering van het management waardoor een meer uniforme manier van besturing bij de uitvoering van managementprocessen plaats vindt en bij het management een éénduidig referentiekader m.b.t. managementprocessen aanwezig is.*

Hiervoor zijn de onderstaande maatregelen nodig.

- Teamleiders en kerndirectie zijn getraind in personeelsmanagement en kunnen op adequate wijze personeelsinstrumenten toepassen. Teamleiders en de kerndirectie sturen de medewerkers integraal aan.
- De teamleiders sturen op hoofdlijnen en delegeren zo veel mogelijk operationele taken.
- Teamleiders en kerndirectie werken met de PDCA-cyclus en maken ontwikkelings- en resultaatafspraken met de medewerkers.

### **8.5.3. Cultuur**

#### ***Doelstelling***

*Realiseren van een cultuur waarin het kwaliteitsdenken verankerd is. Het management en medewerkers gebruiken de PDCA-cyclus om de afgesproken doelen te bereiken en resultaatafspraken zijn daarbij vanzelfsprekend. .*

*Realiseren van een cultuur waarin het functioneren van jezelf en van anderen bespreekbaar is en geleerd wordt van fouten en ervaringen van elkaar.*

Hiervoor zijn de onderstaande maatregelen nodig.

#### ***Realiseren van de volgende Zernike-wij-cultuur (voor alle locaties)***

- Stimulerende manier van werken met veel ruimte voor nieuwe initiatieven.
- Veilige werkomgeving en gevoel van saamhorigheid waarin men zorg heeft voor elkaar. Zorgdragen voor goede sfeer en verhoudingen.
- Leerlinggerichtheid en betrokkenheid op de leerlingen, zowel m.b.t. het leerproces als de leerlingenzorg: het verlenen van zorg op maat, leren op maat en het bieden van kansen. Talentontwikkeling en talentuitbouw.
- Goede samenwerking en het samen dingen willen doen.
- Zaken willen veranderen, verbeteren en vernieuwen.
- De diversiteit is groot, veel ruimte voor extra aanbod op cultuur, sport etc.
- Cultuur waarin het functioneren van jezelf en van andere bespreekbaar is.
- De tijd nemen voor evaluatie- en bezinningsmomenten.

## **8.6. Kwaliteitsbeleid**

### **8.6.1. Het kwaliteitsbeleidsplan.**

#### ***Doelstelling***

*Zorgen voor een systematisch en integraal systeem voor kwaliteitszorg waardoor samenhang wordt aangebracht tussen organisatieontwikkeling, het onderwijskundig beleid, personeelsbe-*

*leid en kwaliteitsbeleid. Hierdoor worden hogere opbrengsten in het onderwijs op school gerealiseerd.*

Hiervoor zijn de onderstaande maatregelen nodig.

Het schrijven van een kwaliteitsbeleidsplan waarin alle activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg worden gebundeld:

- Er wordt een keuze gemaakt om conform een bepaalde systematiek met kwaliteitszorg in de school aan het werk te gaan.
- Er vindt een zelfevaluatie van de school plaats waarmee verbetering kan worden ingezet en wordt voldaan aan de wettelijke voorschriften van de Wet Voortgezet Onderwijs (WVO) en de kwaliteitsaspecten uit de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT).
- Het cyclisch werken wordt als maatstaf gebruikt op alle niveaus (schoolorganisatie, vestigingen, teams, individuen) van de school. Dit betekent het werken met de Plan-Do-Check-Act cirkel (PDCA-cyclus).
- Er wordt integraal gewerkt. Dit betekent dat een aantal kwaliteitsdomeinen worden benoemd waarvan de kwaliteit in samenhang wordt verbeterd en geborgd. Het betekent ook dat de mening van alle belanghebbenden, medewerkers, leerlingen, ouders, toeleverende en afnemende scholen, bij de beoordeling van de kwaliteit wordt betrokken.
- Er wordt systematisch aan kwaliteitszorg gewerkt. Dit betekent dat duidelijk is vastgelegd hoe vaak activiteiten worden uitgevoerd, welke procedures worden gehanteerd, welke kwaliteitsaspecten erbij worden betrokken en op welk niveau van de school en welke doelgroepen hebben ze betrekking.
- Er wordt structureel gewerkt aan 'maatjesleren' collegiale visitatie en benchmarking.
- Er wordt draagvlak en betrokkenheid gecreëerd bij alle medewerkers en op alle niveaus.

## BIJLAGE 1. PLAN VAN AANPAK

Beleidsterrein	Doelstelling	Aanpak/maatregelen	Tijdspad
Onderwijskundig beleid	Het onderwijsleerproces in de onderbouw sluit zo goed mogelijk aan bij elke leerling. Hiervoor wordt op elk van de juniorlocaties het gekozen scenario verder uitgebouwd en geborgd.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Op het Montessori juniorcollege wordt het Werkplaats/atelier concept verder ontwikkeld en geborgd en de doorgaande leerlijn PO/VO wordt verder gerealiseerd.</li> <li>2. Op het juniorcollege Rummerinkhof wordt het Technasium gestart, verder ontwikkeld en geborgd. Ook worden vakoverstijgende projecten uitgewerkt. Voor VMBO-leerlingen worden speciale projecten ontwikkeld.</li> <li>3. Op het juniorcollege Zuidlaren wordt de Atheneum ICT-stroom verder ontwikkeld. Ook worden vakoverstijgende projecten uitgewerkt. In de VMBO-creatief stroom wordt onderwijs verzorgd met zo weinig mogelijk handen voor de klas.</li> <li>4. Op het Harm Jan Zondag juniorcollege vakoverstijgende projecten ingevoerd. De LWOO-klassen krijgen betere zorg voor leerlingen op het terrein van bemensing en inhoud. De aansluiting met de bovenbouw wordt verbeterd.</li> <li>5. In het derde leerjaar wordt een goede aansluiting gerealiseerd met de bovenbouw.</li> <li>6. Rond de zomer van 2007 wordt nagegaan welke vorderingen m.b.t. de vijf genoemde items is gemaakt.</li> </ol>	2006-2008
	Het borgen van de examenresultaten, de overgangresultaten en de goede sfeer in de vernieuwde tweede fase	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De aansluiting met de juniorlocaties wordt nog beter.</li> <li>2. De kwaliteit van de begeleiding van mentoren wordt verbeterd.</li> <li>3. Docenten worden getraind in een andere manier van begeleiden (meer coachend dan docerend).</li> <li>4. Docenten worden getraind in het ontwikkelen van betekenisvolle realistische opdrachten.</li> </ol>	2006-2008
	Kiezen voor een optimale vormgeving voor de atheneum/HAVO bovenbouw waarbij het Montessori juniorcollege groeit naar een compleet Montessori College en de problematiek van de locatie Westerse Drift als een studiehuis met maximaal 700 leerlingen opgelost wordt.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het Montessori juniorcollege groeit naar een compleet Montessori College. Dit kan worden bereikt worden door een Montessori atheneum/HAVO bovenbouw te laten volgen op het Montessori juniorcollege. Om een kwalitatief hoogwaardige bovenbouw met veel keuzes te kunnen realiseren zou deze bovenbouw in samenhang met de reguliere bovenbouw kunnen worden ontwikkeld. Begin 2007 zal een werkgroep starten om de mogelijkheden te verkennen.</li> <li>2. De locatie Westerse Drift vormt het studiehuis met maximaal ongeveer 700 leerlingen. Ruimtegebrek noodzaakt wellicht tot nieuwbouw.</li> </ol>	2007-2010
	<i>Realiseren dat veel meer eigen VMBO leerlingen doorstromen naar het Noorderpoortcollege (MBO) dan wel het Zernike College (HAVO) (van 43% naar 75%).</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het realiseren van meer werkverbanden tussen de medewerkers van Van Iddekingeweg/Van Schendelstraat en het Zernike College.</li> <li>2. Er worden meer samenwerkingsactiviteiten georganiseerd.</li> <li>3. Het onderwijskundig overleg op docentenniveau wordt versterkt.</li> <li>4. Het onderwijskundig overleg op teamniveau wordt versterkt.</li> </ol>	2007-2008

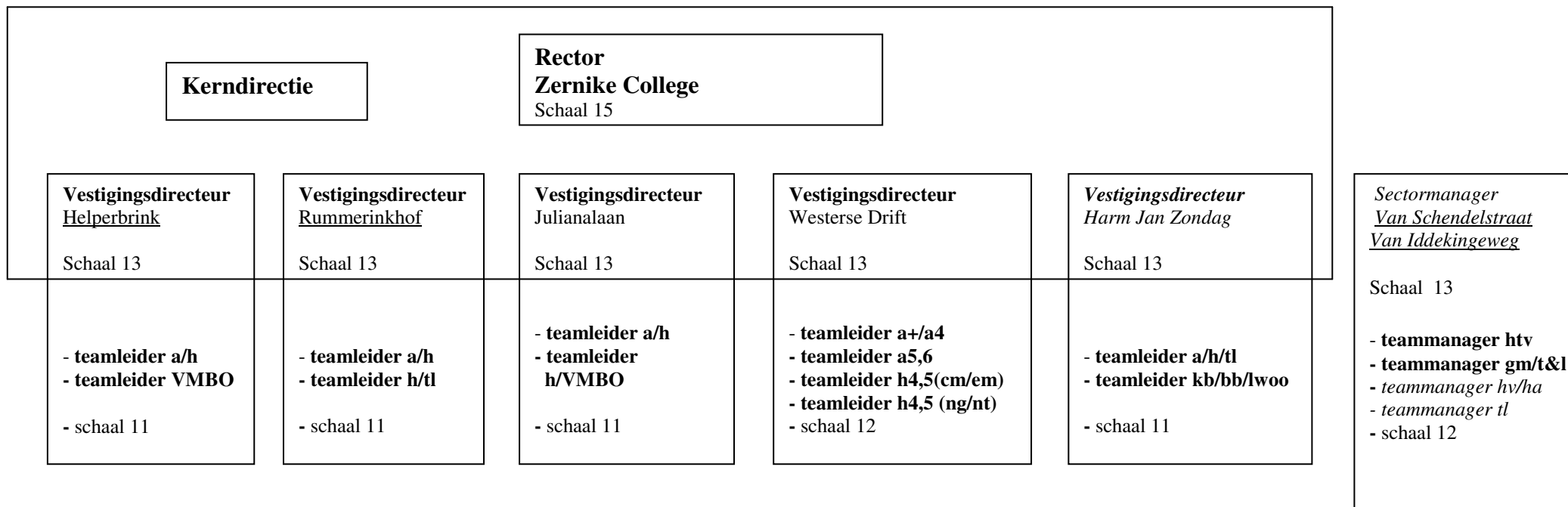
	Het optimaliseren van het gebruik van ICT bij het onderwijsleerproces waardoor leerlingen zich zowel in actieve zin kunnen uitdrukken met multimedia (het zelf presenteren van het geleerde) als passieve zin de lesstof tot zich nemen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het realiseren van meer computers per leerlingen en open ICT-ruimtes.</li> <li>2. Het bevorderen van het gebruik van ICT leermethodes, waaronder de elektronische leeromgeving in het onderwijsleerproces door leerkrachten o.a. door het wegnemen van weerstanden bij leerkrachten.</li> <li>3. Het zorgen voor meer lesmateriaal op het gebied van multimedia.</li> <li>4. Het verder uitbouwen van de schoolwebsite als communicatiemiddel tussen leerkrachten en leerlingen.</li> <li>5. Het zorgen voor het onderbrengen van de schooladministratie in een grotere gekoppelde elektronische eenheid.</li> </ol>	2006-2010
	Het handhaven van de juniorcolleges.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er zijn onderwijskundig sterke vestigingsdirecteuren nodig voor de onderbouw vanwege ontwikkeling naar steeds meer autonomie van de locaties</li> <li>2. Het stimuleren van het uitwisselen van ideeën en onderwijsvormen tussen de locaties.</li> <li>3. Medewerkers zijn bereid om over de locatiegrenzen heen te kijken en kunnen dat ook.</li> <li>4. Het vormgeven van een derde leerjaar waardoor een optimale aansluiting met de tweede fase wordt gerealiseerd.</li> </ol>	2006-2008
Organisatieontwikkeling	De kernteams in de onderbouw en bovenbouw ontwikkelen zich tot onderwijskundige eenheden waar het onderwijsleerproces wordt gestuurd. De vaksecties en leergebiedcoördinatoren zijn ondersteunend ten dienste van het primaire proces dat door de kernteams wordt gerealiseerd.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Van elk kernteam zijn taken en verantwoordelijkheden vastgelegd en een competentieprofiel ontwikkeld in relatie tot zijn onderwijskundige leerlijn.</li> <li>2. Kernteams hebben sterke teamleiders, die op hoofdlijnen sturen. Functieomschrijving van teamleider wordt herzien met daaraan gekoppeld een competentieprofiel. Het verder professionaliseren van de managementvaardigheden van de teamleiders.</li> <li>3. Leerkrachten hebben teamvaardigheden en zijn gemotiveerd om in een team te werken.</li> <li>4. De onderwijskundige ontwikkeling in de kernteams worden uitgewisseld door het organiseren van bijeenkomsten.</li> <li>5. De vaksecties zijn ondersteunende afdelingen ten dienste van het primaire proces dat door de kernteams wordt gerealiseerd.</li> <li>6. Elke vaksectie heeft een coördinator die binnen de vaksectie de zaken coördineert en regelt. De sectiecoördinatoren werken volgens een functieomschrijving en een daarbij behorend competentieprofiel.</li> <li>7. Er vindt een herstructurering van de vaksectievergaderingen plaats. De vergaderingen van de vaksecties dienen functioneel te zijn.</li> <li>8. De secties Nederlands, Engels en wiskunde nemen in de school een belangrijke positie in omdat in de Nieuwe Onderbouw deze drie vakken expliciet aanwezig zijn.</li> <li>9. De leergebiedcoördinatoren werken volgens een functieomschrijving en een daarbij behorend competentieprofiel.</li> </ol>	2006-2009
	Het permanent werken aan kwaliteitsverbetering en kwaliteitsbehoud van het onderwijsleerproces. De kwaliteit van het	<p><b>a. Het ontwikkelen van onderwijs en het lesgeven</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er komt een gesprekkencyclus. De teamleider maakt met de leerkracht afspraken maakt over te behalen (kwaliteits)doelen.</li> </ol>	2006-2008

	<p>lesgeven wordt onderworpen aan een cyclisch evaluatieproces conform de PDCA-cyclus waarbij ook de leerlingen hun mening geven. Er vindt elk jaar een kwaliteitsmeting plaats m.b.t. het lesgeven. Het permanent werken aan kwaliteitsverbetering van het mentoraat.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Er komt een leidraad voor het pedagogische en didactische handelen met basiseisen voor het aanbieden van werkvormen.</li> <li>3. Het uitwisselen van nieuwe leerprocessen en werkvormen tussen teams.</li> </ol> <p><b>b. Het mentorschap</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een bijgewerkt handboek mentoraat en daarbij horend competentieprofiel met een beschrijving van de bij het mentorschap behorende competenties</li> <li>2. Elke leerkracht is geschikt als mentor en geschoold als mentor. Er worden ontwikkel- en resultaatafspraken gemaakt.</li> </ol> <p><b>c. Het zorgcentrum</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De kerncompetenties van het zorgcentrum worden beschreven. Er worden afspraken gemaakt over het werken met een jaarplan met resultaatafspraken volgens een PDCA-cyclus.</li> <li>2. Een lid van de kerndirectie krijgt de hiërarchische aansturing van het zorgcentrum in zijn portefeuille.</li> </ol> <p><b>d. Zo hoog mogelijk schoolniveau en talentontwikkeling van leerlingen.</b></p> <p>Het realiseren van een goede balans tussen de kansen van de leerlingen om een zo hoog mogelijk schoolniveau te halen en hun talenten te kunnen ontwikkelen en de eindexamenresultaten van de school door het aandachtiger volgen van het leerproces van deze categorie leerlingen.</p> <p><b>e. Aansluiting leerprocessen op elkaar</b></p> <p>In verband met de nieuwe scenario's in de onderbouw wordt een basisoniveau voor instroom in de bovenbouw afgesproken. Tevens wordt een optimalere overgang van VMBO2 naar VMBO3 gerealiseerd.</p>	
	<p>Het management stuurt op alle niveaus, strategisch, tactisch en operationeel door middel van een PDCA-cyclus op resultaat zowel met betrekking tot projecten als ten aanzien van de medewerkers.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het invoeren van competentieontwikkeling, competentie management en bekwaamheidsdossiers.</li> <li>2. Het aanwezig zijn van kengetallen m.b.t. verzuim, scholing en salarissen ten behoeve van de sturing van de organisatie en de sturing van de medewerkers.</li> <li>3. Het realiseren van een systeem voor kwaliteitsbewaking.</li> <li>4. Opzetten van een PDCA-cyclus voor nieuwe projecten.</li> </ol>	2006-2008
	<p>Om de instroom van leerlingen te waarborgen voert het Zernike College een nog actiever promotiebeleid.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het verder uitbouwen en verstevigen van de relatie met de toeleverende basisscholen.</li> <li>2. Het vergroten van het toeleveringsgebied.</li> <li>3. Promotie-activiteiten en de rol van de voorlichters worden in een PDCA-cyclus opgenomen.</li> <li>4. Het verder uitbouwen van de website van het Zernike College.</li> </ol>	2006-2008
	<p>Het genereren van extra financiële middelen waardoor nieuwe projecten in de school kunnen worden bekostigd.</p>	<p>Het beter benutten van subsidiemogelijkheden door het voeren van een actiever en schoolbreed beleid bij het aanvragen van subsidies.</p>	2007-2009
Personeels beleid	<p>Het zorgen voor personeel van hoge kwaliteit door het permanent werken aan kwaliteitbehoud en kwaliteitsverbetering. Leerkrachten zijn zo breed mogelijk inzetbaar zijn waarbij</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het scholen van de leerkrachten om een bredere inzetbaarheid te realiseren, bijvoorbeeld in leergebieden.</li> <li>2. Het ontwikkelen van mobiliteitsbeleid.</li> <li>3. Het verder ontwikkelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid.</li> <li>4. Het ontwikkelen van scholingsbeleid en een scholings-</li> </ol>	2006-2010

	integratie van diverse deskundigheden plaats vindt.	<p>jaarplan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Het aanscherpen van verzuimbeleid om het verzuim te verlagen naar 5%.</li> <li>6. Het onderzoeken van de minimale contractgrootte van deeltijders om het nog bestuurbaar te houden.</li> <li>7. Het scholen van de medewerkers op kwaliteit en het behoud van kwaliteit in relatie met de doelen van de organisatie. Het invoeren van bekwaamheidsdossiers in combinatie met een gesprekkencyclus (inclusief de POP-gesprekken), competentiegericht ontwikkelen van medewerkers en resultaatafspraken.</li> <li>8. Het ontwikkelen van arbeidsmarktbeleid.</li> <li>9. Het behouden van het huidige aantal LIO's door de goede contacten met hogescholen en universiteit te intensiveren.</li> <li>10. Het onderzoeken van het inzetten van ander personeel naast bevoegde leerkrachten.</li> </ol>	
	Verdere professionalisering van het management waardoor een meer uniforme manier van besturing bij de uitvoering van managementprocessen plaats vindt en bij het management een éénduidig referentiekader m.b.t. managementprocessen aanwezig is.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teamleiders en kerndirectie worden getraind in personeelsmanagement en kunnen op adequate wijze personeelsinstrumenten toepassen. Teamleiders en de kerndirectie sturen de medewerkers integraal aan.</li> <li>2. De teamleiders sturen op hoofdlijnen en delegeren zo veel mogelijk operationele taken.</li> <li>3. Teamleiders en kerndirectie werken met de PDCA-cyclus en maken ontwikkelings- en resultaatafspraken met de medewerkers.</li> </ol>	2007-2009
	<p>Het realiseren van een cultuur waarin het kwaliteitsdenken verankerd is. Management en medewerkers gebruiken de PDCA-cyclus om doelen te bereiken. Resultaatafspraken zijn normaal.</p> <p>Het realiseren van een cultuur waarin het functioneren van jezelf en van anderen bespreekbaar is en geleerd wordt van fouten en ervaringen van elkaar.</p>	Het realiseren van de in paragraaf 8.5.3. Zernike-wij-cultuur (voor alle locaties)	2006-2009
Kwaliteitsbeleid	Het zorgen voor een systematisch en integraal systeem voor kwaliteitszorg waardoor samenhang wordt aangebracht tussen organisatieontwikkeling, het onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid. Hierdoor worden hogere opbrengsten in het onderwijs op school gerealiseerd.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er wordt een keuze gemaakt om conform een bepaalde systematiek met kwaliteitszorg in de school aan het werk te gaan.</li> <li>2. Er vindt een zelfevaluatie van de school plaats waarmee wordt voldaan aan de wettelijke voorschriften van de Wet Voortgezet Onderwijs (WVO) en de kwaliteitsaspecten uit de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT).</li> <li>3. Het cyclisch werken wordt als maatstaf gebruikt op alle niveaus (schoolorganisatie, vestigingen, teams, individuen) van de school. Dit betekent het werken met de Plan-Do-Check-Act cirkel (PDCA-cyclus).</li> <li>4. Er wordt integraal gewerkt. Dit betekent dat een aantal kwaliteitsdomeinen worden benoemd waarvan de kwaliteit in samenhang wordt verbeterd en geborgd. Het betekent ook dat de mening van alle belanghebbenden, medewerkers, leerlingen, ouders, toeleverende en afnemende scholen, bij de beoordeling van de kwaliteit wordt betrokken.</li> </ol>	2006-2009

		<p>5. Er wordt systematisch aan kwaliteitszorg gewerkt. Dit betekent dat duidelijk is vastgelegd hoe vaak activiteiten worden uitgevoerd, welke procedures worden gehanteerd, welke kwaliteitsaspecten erbij worden betrokken en op welk niveau van de school en welke doelgroepen hebben ze betrekking.</p> <p>6. Er wordt structureel gewerkt aan 'maatjesleren' collegiale visitatie en benchmarking.</p> <p>7. Er wordt draagvlak en betrokkenheid gecreëerd bij alle medewerkers en op alle niveaus.</p>	
--	--	---	--

## BIJLAGE 2. Organogram ZERNIKE COLLEGE



### Portefeuilleverdeling leden kerndirectie (op hoofdlijnen) :

<b>Rector</b>	eindverantwoordelijk, onderwijsbeleid, personeel, lid stuurgroep ZC/NPC	
<b>HB</b>	Montessori	PR, Kwaliteitszorg, aansturing sectievoorzitters ARBO, lid stuurgroep ZC/NPC rechtspositie, Fuwasys, aansturing sectievoorzitters financiën rechtspositie, voorzitter stuurgroep ZC/NPC
<b>RH</b>	VMBO/lwoo	
<b>ZL</b>	ath.-ict, ontwikkeling onderbouw	
<b>WD</b>	ath+, studiehuis, technasium	
<b>HJZ</b>	thuiswerkvrij, lwoo	
<b>VS/VI</b>	bovenbouw VMBO	