

ST E D E L I J K  
**dalton** LYCEUM

# SCHOOLPLAN

STEDELIIK DALTON LYCEUM Dordrecht

STRATEGIE EN VISIE 2011 – 2015



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Het Stedelijk Dalton Lyceum .....</b>	<b>1</b>
1.1	Het Stedelijk Dalton Lyceum .....	1
1.2	Bestuur .....	1
1.3	Directie .....	1
1.4	Schoolgrootte .....	1
<b>2</b>	<b>Inleiding, waarom een Schoolplan.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Samenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Visie, missie en doelstelling.....</b>	<b>5</b>
4.1	Visie.....	5
4.2	Missie van het SDL.....	5
4.3	Missie-instrumenten en Uitgangspunten .....	5
4.4	Doelstelling .....	6
<b>5</b>	<b>Onderwijs .....</b>	<b>8</b>
5.1	Inleiding .....	8
5.2	Onderwijskundige ontwikkelingen voor het SDL.....	8
<b>6</b>	<b>Personeelsbeleid.....</b>	<b>11</b>
6.1	Inleiding .....	11
6.2	Wervingsbeleid .....	11
6.3	Evalueren, beoordelen, waarderen .....	12
6.4	Scholing.....	12
6.5	Managementontwikkeling .....	13
6.6	Arbo .....	13
6.7	Ontwikkeling motivatie.....	14
<b>7</b>	<b>Ontwikkeling Organisatie .....</b>	<b>15</b>
7.1	Huidige situatie .....	15
7.2	Bestuursmodel.....	15
7.3	Verantwoording .....	15
7.4	Samenwerking.....	16
7.5	Medezeggenschap .....	16
7.6	Kwaliteitszorg .....	17
<b>8</b>	<b>Financiën.....</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>Huisvesting .....</b>	<b>19</b>
9.1	ICT .....	20
<b>10</b>	<b>Communicatie.....</b>	<b>21</b>
10.1	Inleiding .....	21

10.2	Communicatieinstrumenten.....	21
10.3	Communicatie en werving .....	22
10.4	Communicatie en samenwerking met andere instellingen .....	23
10.5	Verantwoording .....	23
<b>11</b>	<b>Maatschappij, demografische ontwikkelingen, samenwerking met derden....</b>	<b>25</b>
11.1	Algemeen .....	25
11.2	Pluriforme schoolbevolking.....	25
11.3	Basisgeneratie in de gemeente Dordrecht .....	26

# 1 Het Stedelijk Dalton Lyceum

## 1.1 Het Stedelijk Dalton Lyceum

Het Stedelijk Dalton Lyceum is een openbare scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs in Dordrecht. Het onderwijs wordt gegeven op drie locaties, verspreid over de stad in de sectoren vwo, havo, mavo en vmbo. Daarnaast verzorgt de school Eerste Opvang van Anderstaligen, in casu de Internationale Schakelklas. Sinds 1998 werken we op alle locaties volgens de daltonuitgangspunten.

## 1.2 Bestuur

Het Stedelijk Dalton Lyceum valt onder het bevoegd gezag van de Stichting voor Openbaar Onderwijs in Dordrecht. Het adres luidt:

Stichting voor Openbaar Voortgezet Onderwijs in Dordrecht  
Postbus 8007  
3301 CA Dordrecht

Het dagelijks bestuur bestaat uit:

De heer ing. T.P.G. Tiebosch, wnd. voorzitter, secretaris  
De heer drs. G.H. van Duin  
Mevrouw mr. F.G. Evenboer-Nijman  
Mevrouw A. Goos  
De heer J.B.M. Onderwater  
De heer E.G. Visser

## 1.3 Directie

De heer drs. F.T. Beuvens, rector  
Mevrouw M.C. Luyten, directeur locatie leerpark  
De heer J. Vlot, directeur locatie Overkampweg  
De heer drs. P.J. van de Steenoven, directeur locatie Kapteynweg

## 1.4 Schoolgrootte

Aantal leerlingen op 1 oktober 2010	
Locatie Overkampweg (vwo en havo)	971 leerlingen
Locatie Leerpark (vmbo-beroepsgericht + ISK)	576 leerlingen
Locatie Kapteynweg (mavo en havo)	1030 leerlingen
Totaal	2577 leerlingen

Aantal medewerkers onderwijzend personeel: 198 fte.

Aantal medewerkers onderwijsondersteunend personeel: 49 fte.

## 2 Inleiding, waarom een Schoolplan

### ***Wees net als anderen: ook uniek!***

Met dit schoolplan wil het bestuur de hoofdlijnen van het beleid voor het Stedelijk Dalton Lyceum voor de periode 2011 – 2015 vastleggen. Om een breed draagvlak te creëren bij de hele schoolgemeenschap is gekozen voor een werkgroep die is samengesteld uit vrijwel alle geledingen van de school. Het is een coproductie geworden van vertegenwoordigers van bestuur, directie en medezeggenschapsraad. Het concept is daarna voor amendering verspreid in de organisatie. De reacties van leerlingenraden en personeelsraden waren belangrijke aanvullingen op het schoolplan in wording. De werkgroep heeft de reacties integraal verwerkt en een definitieve versie geconcipieerd, die in januari 2011 is aangeboden aan het bestuur.

De besprekingen met de diverse geledingen van onze schoolgemeenschap waren voor de werkgroep inspirerend. Zij leidden naast vergezichten over Daltononderwijs in het jaar 2020 en de zorg aan achterstandsleerlingen, ook tot discussies over de stormachtige ontwikkelingen op ict-gebied. Brainstormen over onderwijs in de nabije toekomst heeft de werkgroep energie en werkplezier gegeven. Zonder belemmeringen filosoferen over een ideale school is een boeiend proces.

Na het schetsen van de brede vergezichten is intensief gewerkt aan de afstemming van de diverse invalshoeken van ouders, bestuur en directie.

De toekomstgerichte beschouwingen werden regelmatig voorzien van realistische kanttekeningen. De op ons afkomende bezuinigingen hebben geleid tot het opstellen van een op punten ambitieus, maar vooral ook realistisch plan. Wat is noodzakelijk voor goed Daltononderwijs en tot waar reiken de mogelijkheden van de school in deze sobere tijden. Dat waren in de laatste fase van het ontwikkelproces de richtinggevende uitgangspunten bij het opstellen van het schoolplan voor de komende jaren.

De werkgroep kijkt met genoeg terug op een boeiend proces, waarbij het uitgangspunt is geweest om waardevolle aspecten uit de vorige planperiode te consolideren en daarnaast vooral de noodzakelijke veranderingen voor de komende vier jaar in beeld te brengen.

drs. F.T. Beuvers  
rector

### 3 Samenvatting

#### **Een organisatie veranderen, is een brug bouwen terwijl je erop loopt**

In deze samenvatting gaan we de hoofdstukken langs. Geen zakelijke opsomming, maar de strekking en bedoeling beschrijven we hier in algemene woorden. Het geeft de ambitie weer van het SDL voor de komende jaren. Niet als een vaststaand strak gekaderd geheel, maar met de mogelijkheid te meanderen op de ontwikkelingen die gaan komen en niet inzichtelijk zijn op dit moment. Daarbij is het zeer plezierig om te melden dat dit schoolplan 2011 tot 2015 is geschreven met medewerking van alle bij de school betrokken gremia: de leerlingen, de ouders, de medewerkers, de directie en het bestuur.

De toekomst wordt bepaald door de positie die je inneemt. Zo zal de één dit schoolplan te weinig ambitieus vinden, terwijl een ander er prima mee uit de voeten kan. Juist dat verschil in opvatting en inzicht dient in de aankomende jaren leidend te zijn in het ontwikkelings-proces van het Stedelijk Dalton Lyceum. Want iedereen met dezelfde mening is een groter probleem dan wanneer iedereen verschilt van mening.

Om te veranderen is stabiliteit nodig. Die stabiliteit is niet te verwachten vanuit de overheden die op het onderwijs en onze school inwerken. Die zullen we als schoolorganisatie dus gezamenlijk moeten bewerkstelligen. Daarbij moeten we ons realiseren dat succes zich niet laat haasten.

Vanuit het statement *“Het Stedelijk Dalton Lyceum Dordrecht (SDL) zorgt voor kwalitatief hoogstaand en pluriform voortgezet onderwijs voor Dordrecht en omstreken”*, zullen we gezamenlijk aan de slag moeten gaan om de beschreven missie uit te dragen.

De Daltonmissie blijft het uitgangspunt voor de onderwijsmethode, waarbij de doelstellingen helder zijn. De onderwijskundige ontwikkelingen worden ingezet, waarbij we niet met twee voeten tegelijk proberen te voelen hoe diep het water is. Realisme en inspelen op bewegingen en ontwikkelingen in het onderwijs en de onderwijsvormgeving, zullen leidend zijn.

“Het kapitaal loopt iedere dag om vijf uur de school uit”. We richten ons met het personeelsbeleid op de ontwikkeling van onze medewerkers. De groei van een persoon gaat namelijk vooraf aan de groei van een schoolorganisatie. Maar er is ook een moment waarop compenseren ophoudt en aanspreken begint. We werken volgens het volgende principe: zie je iets goeds, geef dan een compliment; zie je iets verkeers, bied dan je hulp aan. Wel binnen beschreven structuren die in dit plan gezamenlijk zijn onderschreven.

In een schoolorganisatie gaat het om het motiveren van mensen, zowel medewerkers als lerenden. Daarbij is de visie dat “te krachtig” management de veranderingen en de ontwikkeling remt. Er zal daarom naar de organisatie worden gekeken en er zal een herinrichting van de schoolleiding komen. Kun je eigenlijk van bovenaf wel ondersteunen? Het uitgangspunt is dat we met professionals werken die vanuit een goede attitude zelfstandig kunnen opereren. Medewerkers zullen soms meer herinnerd moeten worden dan geïnstrueerd en als je mensen de vrijheid geeft te doen wat ze willen binnen de kaders, zullen uiteindelijk de successen talrijker zijn dan hun mislukkingen.

Op financieel gebied is het momenteel “kijken in de glazen bol”. Wat vandaag wordt toegezegd, is morgen achterhaald. Problemen los je niet op binnen de kaders waarin ze ontstaan, dus we zullen ook gaande weg buiten de kaders moeten treden. Het is echter niet handig om te beginnen met rechts rijden als anderen die afspraak niet hebben begrepen (Engelse uitdrukking). Het geheim van vooruitkomen is beginnen met lopen. Soms is een vraag daarbij het beste antwoord.

'Een organisatie is als een bord spaghetti': trek aan een sliert en je krijgt ergens anders beweging. De verschillende locaties, iedere locatie met haar eigen problematiek, zijn nauw met elkaar verbonden. Via de diverse digitale middelen kunnen we in de toekomst beter met elkaar communiceren. We beseffen vaak te weinig dat de mens twee oren heeft en één mond om twee keer zoveel te luisteren dan te praten.

“Wij weten nu eenmaal meer dan ik”: samenwerken is goed, niet om het werk maar de werking van dingen. Als je de manier waarop je naar de dingen kijkt verandert, veranderen de dingen waarnaar je kijkt. Andere perspectieven opzoeken om te overleven zal ook voor het SDL noodzakelijk zijn. Veranderen is leren en we hebben alles in ons om te excelleren, maar beseffen maar al te goed dat een nieuw idee overeenkomt met een paar nieuwe schoenen: in het begin hebben we er de meeste last van.

Hoewel de maatschappij om ons heen steeds in beweging is en we uitgaan van allerlei prognoses, zullen we moeten beseffen dat niet alles zal uitkomen wat we ons voornemen. Een echt veranderingsproces kent ook alleen maar een begin. Die start willen we maken. De aanzet geven om op termijn een schoolorganisatie te hebben, waar iedereen in Dordrecht met trots over spreekt. Met in ons achterhoofd een oud Chinees gezegde:

**When planning for a year, plant corn.  
When planning for a decade, plant trees.  
When planning for life, train and educate people.**

## 4 Visie, missie en doelstelling

### *Visie is de kunst onzichtbare dingen te zien*

#### 4.1 Visie

In Dordrecht hebben we een pluriforme samenleving. Het SDL is een deel van de samenleving waar leerlingen en medewerkers leren en leren leven met elkaar, op basis van vertrouwen in zichzelf en in anderen. Het onderwijs op het SDL is daarom mede gericht op het bevorderen van actief burgerschap en integratie.

Zowel individueel als in teamverband hebben leerlingen en medewerkers verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling en voor de ontwikkeling van elkaar. Wanneer de medewerkers ruimte en faciliteiten krijgen om hun professionaliteit en creativiteit optimaal tot hun recht te laten komen, ontstaat goed onderwijs. Daarom werken we met een gedecentraliseerde organisatie waarin verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen en waarin medewerkers samen met leerlingen hun onderwijs kunnen vormgeven. Ook leerlingen presteren optimaal wanneer zij ruimte krijgen voor het maken van eigen keuzen.

Het SDL creëert een uitdagende en veilige leeromgeving waarin alle jongeren zelfstandig en samen met anderen verschillende facetten van hun persoonlijkheid kunnen ontplooiën en ontwikkelen. Zo leren zij volwaardig en op flexibele wijze deel te nemen aan de permanent veranderende samenleving.

Kortom: *“Het Stedelijk Dalton Lyceum Dordrecht (SDL) zorgt voor kwalitatief hoogstaand en pluriform voortgezet onderwijs voor Dordrecht en omstreken”.*

#### 4.2 Missie van het SDL

Het SDL geeft vernieuwend onderwijs, dat geënt is op de werkwijze volgens Dalton-uitgangspunten. Leerlingen worden in een sfeer van openheid gestimuleerd om zelfstandig en met een gevoel voor eigen verantwoordelijkheid te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. Jonge mensen van 12 tot 20 jaar worden in overeenstemming met hun potenties, talenten en capaciteiten naar de volwassenheid begeleid.

Op hun eigen niveau worden zij in staat gesteld een diploma te halen waarmee zij succesvol kunnen instappen in een vervolgopleiding. Zij krijgen ook vorming om als volwaardige burgers aan de samenleving te kunnen deelnemen en oog te hebben voor milieu en aspecten van duurzaamheid. Er wordt aandacht gegeven aan menselijke relaties, met oog voor de competenties van medewerkers en leerlingen.

Er is aandacht voor autonomie van medewerkers en leerlingen; zij krijgen ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de vormgeving en de kwaliteit van ons onderwijs en worden hierop aangesproken. Verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie gelegd en de schoolorganisatie is daarop ingericht.

Al bovenstaande elementen dragen bij aan de motivatie van mensen en daarmee aan de kwaliteit van ons onderwijs.

Om een optimaal resultaat te krijgen zal het SDL waar nodig met anderen samenwerken om zijn missie te realiseren.

#### 4.3 Missie-instrumenten en uitgangspunten

Hoe gaan we aan de missie werken?

De school stelt hoge eisen aan de prestaties van medewerkers. Daarbij is een constante professionalisering van medewerkers belangrijk. Medewerkers zijn op basis van onze visie dan ook zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en ontplooiing.

Ook aan leerlingen worden hoge eisen gesteld en van hen wordt continue inzet gevraagd. Er zal bij voortdurende goede begeleiding en zorg aan leerlingen worden gegeven. De leerlingen krijgen een aantrekkelijk aanbod aan onderwijs voorgeschoteld en voor elke doelgroep is er

een leerweg passend bij de eigen capaciteiten, met perspectief op een diploma, een vervolgopleiding of doorstroming naar de beroepspraktijk.

Nieuwe onderwijstechnologieën en –instrumenten zoals vakoverstijgend onderwijs, zullen op een zinvolle manier in het onderwijsleerproces worden ingepast, waarbij alle betrokkenen een belangrijke rol hebben in het bewaken van de onderwijskwaliteit.

Alle betrokkenen communiceren op een constructieve en open wijze met elkaar.

Het SDL denkt de doelstellingen te kunnen bereiken op basis van de volgende uitgangspunten:

1. Het SDL is een openbare school.
2. Het SDL staat open voor alle jongeren en maakt geen onderscheid naar milieu, godsdienst, sekse, huidskleur, nationaliteit en uiterlijk.
3. Leerlingen van het SDL hebben recht op goed en innovatief onderwijs.
4. Het SDL hanteert Daltonuitgangspunten als pedagogische en didactische basis.
5. Ouders, leerlingen en medewerkers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het burgerschapvormingsproces binnen en buiten de school.
6. Er heerst een schoolklimaat waarin zowel leerling als medewerker zich veilig voelt.
7. Het SDL besteedt aandacht aan de begrippen duurzaamheid, klimaat en milieuaspecten.
8. Binnen het SDL worden discriminatie, seksuele intimidatie, racisme, agressie en geweld niet getolereerd.
9. Het onderwijskundig beleid van het SDL is gebaseerd op een evenwicht tussen de volgende punten:
  - a. aandacht voor begeleiding en de leerinhoud voor zowel leerlingen als docenten;
  - b. vakspecifiek aanbod en een samenhangend aanbod binnen leergebieden;
  - c. individueel vakdocent en docent als lid van een onderwijsteam;
  - d. aanbodgericht onderwijs en vraaggericht onderwijs;
  - e. werken in jaarklassen en individueel doorlopende leerlijnen;
  - f. de leerlingen als individu en als lid van een gemeenschap;
  - g. wegen zoeken om te investeren in docenten;
  - h. wegen zoeken om te investeren in onderwijsmethoden en middelen;
  - i. meer medewerking bewerkstelligen van overheden, maatschappelijke instellingen en bedrijfsleven voor invulling van beter onderwijs;
  - j. een financieel gezonde school.

#### 4.4 Doelstelling

**Het SDL wil een organisatie zijn met de volgende kenmerken:**

- Hart voor de leerling
  - aantrekkelijk (pluriform) onderwijsaanbod (onderwijs op maat) volgens de Daltonuitgangspunten
  - een goede doorstroom en een hoog slagingspercentage voor de leerlingen
  - uitdagend onderwijs voor lerenden
  - goede aansluiting op vervolgonderwijs en beroepspraktijk
  - breed aanbod van csm-activiteiten en activiteiten op gebied van burgerschap
  - goede zorg voor leerlingen.
- Professioneel
  - een open cultuur
  - een kwalitatief hoogwaardig medewerkerteam en management
  - integraal personeelsbeleid
  - uitdagend onderwijs door professionals
  - gebruik van de beschikbare ICT-middelen en nieuwe media
  - een organisatie die flexibel en slagvaardig kan inspelen op fluctuaties van instroom.
- Gezond

- instroom van constant of toenemend aantal leerlingen
  - een gezonde bedrijfsvoering op financieel gebied
  - een veilig (leer)klimaat
  - medewerkers die zich welbevinden
  - een evenwichtige samenstelling van het medewerkers- en managementteam
  - schoolgebouwen die functioneel zijn en na 2015 geschikt zijn voor toekomstige ontwikkelingen
  - gebouwen die aan de hedendaagse normen voor Arbo-beleid voldoen
  - duurzaam schoolklimaat.
- Zelfbewust
    - SDL wil een krachtige organisatie zijn met een zelfbewust bestuur en inspirerende managers die in staat zijn eigen opvattingen te ontwikkelen
    - “centraal wat moet, decentraal wat kan” is het adagium teneinde de pluriformiteit van het SDL te handhaven.

## 5 Onderwijs

### **Ambitie is meer bepalend voor resultaat dan omstandigheden zijn**

#### 5.1 Inleiding

Om praktisch vorm te geven aan zijn visie en missie biedt het Stedelijk Dalton Lyceum een breed onderwijsaanbod dat enerzijds een aantal gemeenschappelijke kenmerken heeft, maar anderzijds gedifferentieerd is naar locatie en doelgroep.

Het onderwijs van het SDL wordt in de planperiode verzorgd op drie locaties:

- Op de locatie Overkampweg is de vwo-afdeling gevestigd met een breed onderwijsaanbod: atheneum, gymnasium, tto-atheneum, tto-gymnasium. Leerlingen op de locatie Overkampweg die afstromen naar havo kunnen tot en met het derde leerjaar dit onderwijs op de locatie Overkampweg blijven volgen.
- Op de locatie Kapteynweg zijn de afdelingen havo en mavo (vmbo-tl) gevestigd. Er is ook een tto-havo. De mavo richt zich op de wat meer theoretisch ingestelde tl-leerlingen en bereidt de leerlingen niet alleen voor op een overstap naar het mbo, maar ook op een eventueel vervolg van de opleiding in de bovenbouw van de havo.
- Op de locatie Leerpark is het Vakcollege voor de theoretische, gemengde en beroepsgerichte leerweg van het vmbo en de Internationale Schakelklas gevestigd.

#### 5.2 Onderwijskundige ontwikkelingen voor het SDL

1. Dalton is de pedagogische visie van waaruit alle afdelingen hun onderwijs vormgeven. De locaties zijn in 2009 gevisiteerd door de Nederlandse Dalton Vereniging en hebben voor vier jaar een Daltonlicentie gekregen. De visiteurs hebben daarnaast een aantal aanbevelingen gedaan dat in de planperiode zal worden opgevolgd. In 2013 volgt een nieuwe visitatie. Het werken vanuit de vertrouwensdriehoek en het realiseren van het Daltonontwikkelingsplan blijven hoekstenen van het onderwijskundig beleid van het SDL.



De Daltonaanpak wordt in onderwijs en begeleiding versterkt: leerlingen meer uitdagen tot het maken van eigen keuzes en nemen van eigen verantwoordelijkheid voor het verloop van de studie. Zo ontwikkelen we de "Daltonattitude" bij de leerlingen. Lesprogramma's en vakdidactiek zullen hiertoe moeten worden aangepast. Het structureel aanleren van vaardigheden wordt uitgebreid en via het digitaal Daltonportfolio per leerling gedurende de hele schoolcarrière geregistreerd.

2. We moderniseren onze didactiek. Het onderwijs moet uitdagender worden door het meer in voor leerlingen boeiender en maatschappelijk relevante contexten aan te bieden. Het gebruik van ICT wordt een vanzelfsprekend hulpmiddel in vrijwel elke les.
3. Het SDL wil al haar leerlingen een adequate startkwalificatie laten behalen. Voor vwo- en havo-leerlingen betekent dat het behalen van het diploma, voor vmbo-leerlingen een diploma en een goede doorstroming naar mbo of havo. De rijksoverheid verzwaart de eisen voor het slagen bij de examens en oefent met haar focus op de “opbrengsten” druk uit om zoveel mogelijk leerlingen in de nominale tijd de opleiding te laten doorlopen. De school stelt zich als doel voor wat betreft de onderwijsopbrengsten in vergelijking tot scholen met een overeenkomstige schoolpopulatie in Nederland zich prestatief positief te onderscheiden. Het Stedelijk Dalton Lyceum zal in de planperiode de inrichting van het onderwijs waar nodig aanpassen aan de gewijzigde exameneisen (onder meer versterking van het onderwijs in Nederlands, Engels, rekenen en wiskunde). De begeleiding van de leerlingen zal waar mogelijk worden aangepast om doubleren en afstroom of vroegtijdig schoolverlaten te voorkomen. De missie van de school impliceert echter dat het belang van een optimale leerweg voor het individuele kind prevaleert boven dat van excellente opbrengsten van de school.
4. Uit de missie van de school vloeit voort dat het SDL zijn wettelijke taak om vorm te geven aan de burgerschapsvorming van de leerlingen beleidsrijk uitvoert. Elke locatie organiseert planmatig een aantal onderwijsactiviteiten in het kader van burgerschapsvorming, zowel binnen het curriculum van een aantal schoolvakken (zoals maatschappijleer, maatschappijwetenschappen, geschiedenis), als bij algemeen vormende activiteiten (zoals leefstijl, samenwerkend leren) en bij buitenlesactiviteiten (CSM). Ook de maatschappelijke stage die in de planperiode volledig op alle locaties wordt ingevoerd, levert een belangrijke bijdrage aan burgerschapsvorming van de leerlingen.
5. Het werken binnen een elektronische leeromgeving (It's Learning) wordt voor alle leraren en leerlingen van het SDL in de planperiode een vanzelfsprekendheid.
6. Begeleiding van leerlingen wordt nog meer maatwerk. Leerlingen zullen hun studievorderingen meer systematisch moeten verantwoorden aan hun mentor. De beschikbare middelen voor het wegwerken van achterstanden worden optimaal ingezet voor het wegwerken van deficiënties.
7. In de planperiode brengen we de wetgeving m.b.t. passend onderwijs ten uitvoer. De wettelijke zorgplicht impliceert dat elke leerling een bij hem passende onderwijsplek kan worden geboden. Het vigerende beleid m.b.t. het Leerplus-arrangement kan de komende planperiode leiden tot een aanzienlijk verminderde additionele bekostiging van extra zorg. Dit betekent dat de zorgstructuur van het SDL hiertoe zal moeten worden aangepast, maar ook dat verdere samenwerking zal moeten worden gezocht met andere onderwijsinstellingen. De locaties moeten een zorgprofiel opstellen en de leerkrachten voldoende toerusten op het verzorgen van onderwijs aan leerlingen met verschillende capaciteiten en zorgbehoeften en de communicatie met ouders hierover.
8. De afdelingen van het SDL bereiden de leerlingen zo goed mogelijk voor op het onderwijs dat zij gaan volgen na het behalen van het diploma (Universiteit, HBO, MBO). Daartoe voeren docenten overleg met deze onderwijsinstellingen en waar mogelijk wordt het onderwijs aangepast op de competenties die nodig zijn in het vervolgonderwijs.
9. Alle locaties van het SDL bieden naast het regulier onderwijsprogramma een kwalitatief goed activiteitenprogramma aan in het kader van cultuur, sport en maatschappij.

10. Zowel de vwo- als de havo-afdeling van het SDL bieden de leerlingen de gelegenheid kennis van het Engels te verwerven op een dusdanig niveau dat met grote kans op succes, Cambridge-examen kan worden gedaan. Beide afdelingen hebben daartoe t.t.o.-klassen. We passen het onderwijsaanbod zodanig aan dat het voldoet aan het kwaliteitsniveau van het landelijk netwerk van t.t.o.-scholen.
11. De locatie Leerpark ontwikkelt zich in de planperiode tot een Vakcollege waarin voor alle sectoren praktijkgericht onderwijs wordt aangeboden. Er wordt gewerkt aan doorlopende leerlijnen en er zijn afspraken met het bedrijfsleven gemaakt om het onderwijs voor leerlingen praktijkgericht en uitdagend te maken.

## 6 Personeelsbeleid

### **TEAM: Tezamen Elkaars Ambitie Managen**

#### 6.1 Inleiding

De vakinhoudelijke kennis van leerkrachten en het boeiende verhaal zijn voor leerlingen inspirerend bij hun eigen ontwikkeling. Het afgelopen decennium is veel aandacht besteed aan het competentiegericht leren, aan de leerkracht als coach, de eigen leerweg en keuzes van de leerlingen. Dit denken over onderwijs werd ingegeven door het idee dat kennis snel veroudert en de onderwijstechnologische ontwikkelingen, die de man of vrouw voor de klas min of meer overbodig zou maken.

De rol van de docent zou volledig veranderen. Het internet biedt uiteraard een schat aan feitenkennis en informatie, maar veel leerlingen hebben de stimulering, sturing en begeleiding van een leerkracht nodig. Leerlingen zijn vaak handiger met het zoeken van de informatie, maar de leerkracht weet feiten in een kader te plaatsen en kent de historie en het verhaal achter de feiten. De rol van docent is wel veranderd maar nog steeds onontbeerlijk voor een zinvol en richtinggevend onderwijsleerproces.

De grootste uitdaging voor onze school is het behouden en werven van vakbekwaam gekwalificeerd Daltonpersoneel, dat de ontwikkeling van eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en samenwerking daadwerkelijk vorm weet te geven. Personeel dat de nieuwste vak- en onderwijsontwikkelingen weet te incorporeren in de lessituatie. Personeel met pedagogische kwaliteiten en gevoel voor het referentiekader van de leerlingen. Personeel dat een voorbeeldfunctie kan vervullen en zich bewust is van de rol met betrekking tot burgerschapsontwikkeling. De stimulerende, enthousiaste vakdocent blijft ook de komende jaren de basis van het onderwijs op het Stedelijk Dalton Lyceum.

Om de betrokkenheid van het personeel bij collega's, leerlingen en school te optimaliseren zal de komende periode gewerkt worden aan verbreding en verdieping van de professionele autonomie van de leraar.

#### 6.2 Wervingsbeleid

De komende jaren zal het werven en behouden van bekwaam en bevoegd personeel een richtinggevend onderdeel zijn van het personeelbeleid.

Enerzijds moet eigen personeel geprikkeld worden de eigen vakkennis op peil te houden, de bevoegdheid uit te breiden, respectievelijk bekwaamheid te verbeteren. Anderzijds moet de werving van jonge bekwame en bevoegde medewerkers voldoende resultaat opleveren om kwalitatief goed onderwijs te kunnen blijven bieden. De school moet incentives ontwikkelen die de eigen en nieuwe medewerkers aanspreken.

Vertrouwen, betrokkenheid, ontwikkelingsmogelijkheden en respect voor de medewerkers blijken cruciaal voor het welbevinden en de bereidheid om te blijven of te komen naar het Stedelijk Dalton Lyceum.

De school zal dus in de komende periode actief beleid voeren om vakbekwaam personeel op te leiden en te werven. In het ROOZZ-verband zal het traject "Opleiden op School" verder geprofessionaliseerd worden. Het samenwerkingsverband wil samen met de Hogeschool Rotterdam de kwaliteit van dit traject versterken, zodat de licentie "Opleidingsschool" kan worden verkregen.

Een onderdeel van dit traject is het opleiden van professionele coaches om jonge docenten te begeleiden, zodat zij de eerste moeilijke jaren voor de klas goed doorkomen.

Een deel van de tweedegraads docenten wordt uitgenodigd om zich te scholen en een eerstegraads bevoegdheid te halen. Dit traject "Stap naar de bovenbouw" is noodzakelijk, omdat de instroom aan eerstegraders uit de universiteiten onvoldoende is.

Dit beleid past in het realiseren van een gebalanceerde mix aan functies op de school, zoals ook door de overheid wordt gestimuleerd.

In het personeelsbeleid is naast de schoolbrede regelingen gekozen voor maatwerk. Ons eigentijdse leeftijdsbewuste personeelsbeleid houdt binnen de mogelijkheden van de organisatie rekening met de individuele wensen van de werknemers. Het gemotiveerd houden van 67-jarigen vergt per medewerker een andere aanpak, net zoals dat speelt bij jonge moeders en vaders.

Voor de school is een evenwichtige opbouw naar leeftijd, etniciteit en geslacht van belang voor leerlingen, onderwijs en middeleninzet.

Om voor de toekomst vakbekwaam personeel te werven, te selecteren en te ontwikkelen zijn functieprofielen ontwikkeld die de leidraad vormen voor het personeel van de school van 2015.

### **6.3 Evalueren, beoordelen, waarderen**

In het vervolg op het invoeren van de functiebeschrijvingen in het kader van het Functiewaarderingssysteem, worden in de komende planperiode 2011-2015 functie-evaluatietechnieken gestructureerd en periodiek ingezet.

Een diversiteit van instrumenten zal het functioneren van het personeel beter registreren, teneinde de kwaliteit van de medewerkers te optimaliseren. Deze planperiode wordt een nieuwe cyclus van gesprekken ontwikkeld om het functioneren en beoordelen in beeld te brengen.

Binnen het Stedelijk Dalton Lyceum is het al jaren gebruikelijk de leerlingen te vragen naar hun ervaringen met het lesgeven van de docenten door het afnemen van leerling-enquêtes. De uitkomsten van deze enquêtes vormen een wezenlijk onderdeel van de jaarlijkse functioneringsgesprekken.

Het onderwijzend personeel wordt gevraagd naar het leidinggevend vermogen van het (midden)management.

Deze planperiode zullen alle medewerkers beoordeeld worden. Richtinggevend zijn de vastgestelde competenties per functiebeschrijving.

In het verlengde van de recent vastgestelde percentages binnen de functiemix, zijn de uitkomsten van functioneringsgesprekken en beoordeling leidend voor het per werknemer schetsen van een mogelijke bevordering.

Tot slot zal de komende planperiode elke werknemer actief eigenaar zijn van het eigen bekwaamheidsdossier. Deze zal volgens een vast te stellen format door hem-/haarzelf worden bijgehouden. Een onderdeel daarvan vormt het persoonlijk ontwikkelplan, alsmede een overzicht van de concretisering van de deskundigheidsbevordering.

### **6.4 Scholing**

Scholing is van het grootste belang om onderwijsgevend te kunnen laten communiceren met de leerlingen, die wat ICT betreft een (grote) voorsprong aan het nemen zijn. Alle docenten moeten inzicht verwerven in de didactische mogelijkheden van ICT. Daarnaast mag de klassieke scholing in vakdidactiek en pedagogiek niet achterwege blijven. De doelgroepen worden steeds meer heterogeen en alleen met vakinhoudelijk, didactisch en pedagogisch maatwerk kunnen wij de komende planperiode kwalitatief eigentijds onderwijs bieden dat appelleert aan de leefwereld van onze leerlingen.

De verdere professionalisering van het personeel is ook een vereiste om de visie en de missie van de school te bereiken. Om het personeel in staat te stellen om modern, innovatief en inspirerend onderwijs te bieden moet er continu worden geschoold. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun persoonlijke professionele ontwikkeling. Vanuit de organisatie zal duidelijk gemaakt moeten worden waaraan behoefte is bij de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de begeleiding. Uitgangspunt in de visie en de missie is het laag in de organisatie leggen van verantwoordelijkheden. Dit betekent dat scholing in teamverband op locatieniveau vorm moet krijgen. De individueel noodzakelijke scholing wordt vastgesteld in de gesprekken tussen leidinggevend en medewerker. De bevordering van de deskundigheid is

een permanent proces om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, het welbevinden van de medewerkers te optimaliseren en de inzet te verbreden.

Scholing moet permanent plaatsvinden met betrekking tot de Daltonwerkwijze, het pedagogisch-didactisch handelen en de vakinhoudelijke ontwikkelingen. In het nascholingsbeleidsplan is dit inhoudelijk uitgewerkt. In het bekwaamheidsdossier moeten de personeelsleden zelf hun professionele ontwikkeling bijhouden.

## 6.5 Managementontwikkeling

Belangrijk is dat er in onze scholen gewerkt wordt aan een continu proces van verdere professionalisering van middenmanagement, managementteams en staf. Ontwikkeling van middenmanagement heeft tot doel om het leidinggevend en beleidsvormend vermogen van de school te versterken. De school opereert in een complexer wordende omgeving en de directie krijgt steeds meer taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit maakt het ook noodzakelijk om onder het College van Bestuur leidinggevend vermogen en specifieke expertise verdergaand te mobiliseren.

Globale taakomschrijvingen van lijn- en staftaken moeten inhoud geven aan het werkterrein, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Het is gewenst en noodzakelijk voortdurend te werken aan de ontwikkeling van de competenties van schoolleiding en management. Met het oog op onze hoofdthema's van beleid zal er in de komende jaren vooral aandacht worden geschonken aan de volgende aspecten van leidinggeven:

### • Leidinggeven aan professionals

Dit aspect heeft betrekking op het leidinggeven aan personeel, talenten op te sporen en te ontwikkelen, het personeel te stimuleren zich voortdurend professioneel te ontwikkelen, vooral op de gebieden die voor de school belangrijk zijn.

### • Strategische beleidsvoering en procesmanagement

Hiermee wordt bedoeld het leidinggeven aan het proces van strategische beleidsvorming voor de eigen school, daarbij gebruikmakend van in- en externe expertise, waaronder de medezeggenschap. En vervolgens vorm en leidinggeven aan de processen, waarin het beleid succesvol wordt gerealiseerd, conform hetgeen beoogd wordt.

### • Marketingcommunicatie

Hiermee bedoelen we het ontwikkelen van het vermogen van de school om klant- en marktgericht op een professionele en adequate manier te communiceren met de klant en de omgeving. Daarbij moet effectief gebruik gemaakt worden van de communicatiemiddelen die de school ter beschikking staan.

## 6.6 Arbo

De arbeidsomstandigheden bestrijken een breed terrein en zijn de verantwoordelijkheid van iedereen op de school. Veiligheid, gezondheid en welzijn vormen de pijlers van het Arbo-beleid. Recent is de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) met gebruikmaking van de Arbo-scan-VO uitgevoerd. Veiligheid is een belangrijk element in de scan en in het Arbo-beleid. Een gezonde leefomgeving is veilig, in zowel fysiek als sociaal opzicht.

De school continueert de komende planperiode het gezondheidsmanagement dat waardevol is voor het welbevinden van de medewerkers. De aandacht voor dit aspect heeft effect op de daling ziekteverzuim en stimuleert het welbevinden. De aandacht van de werkgever voor de werknemers is cruciaal voor de gezondheid en het welbevinden. In de individuele gesprekken over functioneren blijven deze aspecten belangrijke aandachtspunten.

In het beleid zal in samenspraak met de Personeelsgeleding van de MR en de Arbodienst ruimte worden gezocht om medische check-ups uit te voeren. Het introduceren van fitnessprogramma's zal opnieuw worden aangepakt.

Fysiek fitte medewerkers blijken minder te verzuimen wegens ziekte en hebben minder klachten met betrekking tot de ervaren werkdruk. Daarvoor moeten maatregelen komen die de fysieke fitheid bevorderen. Het gevoel van welbevinden van deze medewerkers is, in zijn algemeenheid, goed. Vanuit deze constatering is het voor de schoolorganisatie van belang dit

element ook de komende planperiode als richtinggevend onderdeel van het Arbo-beleid uit te voeren.

### **6.7 Ontwikkeling motivatie**

De medewerkers van het Stedelijk Dalton Lyceum worden gestimuleerd hun betrokkenheid bij school en collega's te optimaliseren.

## 7 Ontwikkeling organisatie

### ***Organisaties zijn net vliegtuigen: ze blijven in de lucht als ze in beweging blijven***

#### **7.1 Huidige situatie**

Het bestuur van het Stedelijk Dalton Lyceum wordt gevormd door de Stichting voor Openbaar Onderwijs in Dordrecht. Deze stichting is autonoom, maar heeft een verantwoordingsplicht in het kader van de Wet op het Voortgezet Onderwijs aan de gemeenteraad met betrekking tot het openbare karakter van de school en de financiën. De gemeenteraad heeft in het kader van dat toezicht een Commissie Toezicht Openbaar Onderwijs (CTOO) geformeerd.

Vaststelling van het beleid geschiedt door het bestuur. De rector voert namens het bestuur het overleg met de medezeggenschapsraad.

Intern is de beleidsvoorbereiding en -uitvoering in het directiestatuut gemandateerd aan de rector. Deze vormt samen met de locatiedirecteuren het Centraal Directie Overleg, alwaar de voorstellen met betrekking tot de diverse beleidsdomeinen ontwikkeld worden.

In de regeling doormandatering zijn veel locatiezaken neergelegd bij de locatiedirecteuren.

In de beleidscyclus leveren de locatiedirecteuren de speerpunten en evaluaties aan met betrekking tot het onderwijs en overige ontwikkelingen van hun opleidingen.

#### **7.2 Bestuursmodel**

In de Code Goed Onderwijsbestuur zijn afspraken gemaakt over de verticale en horizontale verantwoording. Om inhoud te geven aan de afspraken heeft de VO-raad het programma "Vensters voor Verantwoording" laten ontwikkelen. Dit programma geeft op een twintigtal indicatoren aan hoe de school presteert. De publicatie van deze gegevens op de website geldt als horizontale verantwoording richting ouders, leerlingen en andere geïnteresseerden.

Het bestuur van het Stedelijk Dalton Lyceum heeft ervoor gekozen om het model van een Raad van Toezicht en een apart College van Bestuur verder uit te werken. In de eerste fase van de komende planperiode zal definitief vorm worden gegeven aan de uitwerking en vaststelling van de nieuwe bestuurs- en toezichtconstructie.

In de uitwerking wordt uitgegaan van een College van Bestuur. Per locatie is ruimte voor een locatiedirecteur, die ondersteund wordt door een managementteam van teamleiders.

Het College van Bestuur zal ondersteund moeten worden door een staf met deskundigheid op het gebied van financiën (controller), personele, facilitaire en juridische zaken. Uiteraard moet onderzocht worden of inhuren van deskundigheid op de diverse beleidsterreinen mogelijk en/of wenselijk is. Wel heeft het bestuur de voorkeur uitgesproken van stevige ondersteuning om vooral de financiële controle en informatievoorziening te verbeteren.

De locatiedirecteuren krijgen integrale verantwoordelijkheid voor o.a. onderwijs, kwaliteit, personeel, financiën. Zij rapporteren aan het College van Bestuur. Het College van Bestuur geeft leiding aan de locatiedirecteuren.

#### **7.3 Verantwoording**

Communicatie is complex en blijft mensenwerk. De komende periode zal de aandacht met betrekking tot communicatie verschuiven naar de horizontale verantwoording. 'Doen wij de goede dingen en doen we de dingen goed?' zal de discussie met de betrokkenen worden. In het verlengde van de deze kwaliteitsanalyse moeten we er ook voor zorgen dat onze activiteiten en resultaten transparant voor het voetlicht komen bij de betrokkenen, zoals leerlingen, personeel en ouders.

Ook in het communiceren en in de profilering van onze school zal expliciet gekeken worden naar wat de digitale mogelijkheden zijn. Hoe kunnen wij onze leerlingen, basisscholen en

ouders bereiken in het digitale tijdperk? De school zal in de komende planperiode de diverse aspecten van communicatie en public relations moeten ontwikkelen in het perspectief van het digitale tijdperk. Welke boodschap twitteren we bijvoorbeeld naar onze stakeholders?

De school neemt de regie bij het afleggen van verantwoording en maakt daarbij gebruik van het instrument Vensters voor Verantwoording. Vensters voor Verantwoording is een instrument, waarbij cijfermatige informatie wordt verzameld in één systeem. Deze informatie is afkomstig van de overheid, inspectie en van de school zelf. Twintig indicatoren betreffende onderwijsresultaten en -beleid, kwaliteit en bedrijfsvoering worden gevisualiseerd en gepubliceerd op de website van de school. De schoolresultaten worden daarbij vergeleken met landelijke gemiddelden en waar nodig toegelicht.

De verkregen kengetallen geven bestuur en schoolleiding inzicht in de beoogde kwaliteit van de school. Het publiceren van relevante informatie dient als doel om belangstellenden een genuanceerd en completer beeld te geven van de school.

#### **7.4 Samenwerking**

De school is geen losstaande entiteit maar een integraal onderdeel van de samenleving. Het Stedelijk Dalton Lyceum zal zich zodoende ook continu moeten verhouden tot de omgeving. De school maakt nu reeds deel uit van diverse netwerken en de samenwerkingsverbanden met andere scholen en organisaties zullen alleen maar groeien.

We noemen hierbij "het vakonderwijs", een samenwerkingsverband tussen SDL en Da Vinci College. Dit geldt voor het onderwijs zoals het vakonderwijs alsook binnen de projecten passend onderwijs, voortijdig schoolverlaten of overbelaste jongeren. Al deze projecten lopen de komende planperiode en vergen verdergaande en nauwe samenwerking.

#### **7.5 Medezeggenschap**

Naast personeel worden in het onderwijs ook leerlingen en ouders aangemerkt als intern betrokkenen. Dat betekent dat leerlingen en ouders niet alleen als klant gezien worden, maar ook als een gelijkwaardig deel van de intern belanghebbenden. Deze bijzondere positie komt met name tot uiting in de wettelijke regeling inzake medezeggenschap.

In de medezeggenschapsraad hebben naast personeel leerlingen en ouders zitting. De rol van de medezeggenschapsraad is vergelijkbaar met de rol van de ondernemingsraad in andere organisaties.

De wettelijke taak van de medezeggenschapsraad is het gevraagd en ongevraagd geven van adviezen over allerhande beleidszaken. Je kunt hierbij denken aan vaststellen van het schoolplan, leerplan, Arbo-zaken, personele regelingen, vakantieregeling, schooltijden, taakbelasting, begroting en financieel jaarverslag. In een aantal gevallen heeft de medezeggenschapsraad instemmingsrecht. Het gaat dan niet alleen om het advies van de medezeggenschapsraad, maar de medezeggenschapsraad moet daadwerkelijk instemmen met het voorgenomen beleid.

De medezeggenschapsraad is een belangrijke steunpilaar bij het realiseren van het personeels-, organisatie- en onderwijsbeleid opdat leerlingen optimaal worden voorbereid op hun toekomstig functioneren in de maatschappij. Wat de medezeggenschapsraad betreft dient er aandacht te zijn voor de cognitieve, creatieve, sportieve en sociale ontwikkeling van de leerling.

Bij de realisatie van de organisatiedoelstellingen gaat het om het juiste evenwicht tussen kwaliteit van het onderwijs, kwaliteit van arbeid, tevredenheid van medewerkers en tevredenheid van leerlingen en ouders.

Een effectief medezeggenschapsproces draagt bij aan het creëren van een zo breed mogelijk draagvlak voor het voorgenomen beleid.

De medezeggenschapsraad besteedt extra aandacht aan de participatie van leerling in het medezeggenschapsproces.

Op het SDL wordt medezeggenschap bedreven op basis van het zogenaamde participatiemodel. Het participatiemodel kent vier fasen:

- mee weten: de medezeggenschapsraad wordt door de directie in een zo vroeg mogelijk stadium geïnformeerd over beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens.
- meedenken: de directie voorziet de medezeggenschapsraad van alle informatie die hij nodig heeft om tot een goed afgewogen oordeel te komen. De medezeggenschapsraad gaat ook zelf actief op zoek naar informatie over het aangekondigde beleid.
- meepraten: directie en medezeggenschapsraad overleggen zo vaak als nodig en wenselijk is over beleidsvoornemens.
- meebeslissen: daar waar de wet medezeggenschapsraad instemmingsrecht heeft verleend, wordt onder meebeslissen begrepen het uitbrengen van adviezen, dan wel het gemotiveerd verlenen of onthouden van instemming.

De medezeggenschapsraad wordt op het SDL in een zodanig stadium bij de beleidsontwikkeling betrokken, dat zijn adviezen nog feitelijk invloed hebben op de besluitvorming en het uiteindelijke beleid.

## **7.6 Kwaliteitszorg**

Politiek, media, mensen op straat: iedereen heeft wel een mening over het onderwijs. Soms gefundeerd, soms op basis van vooroordelen.

Leerlingen, ouders, medewerkers en bestuurders zijn betrokken bij het verzorgen van het onderwijs op het Stedelijk Dalton Lyceum.

Het Stedelijk Dalton Lyceum hecht grote waarde aan het meten van haar kwaliteit. De resultaten van de leerlingen worden periodiek bepaald en aan de leerlingen en hun ouders/verzorgers gemeld. De examenresultaten zijn vanzelfsprekend inzichtelijk. Na de doorstroming van de leerlingen naar vervolgonderwijs onderzoeken we of de abituriënten succesvol zijn.

De school hanteert een scala aan onderzoeken waarin de kwaliteit wordt gemeten. Jaarlijks worden functioneringsgesprekken gevoerd met de medewerkers en periodiek wordt een beoordeling opgemaakt. Leerlingen worden jaarlijks geënquêteerd hoe zij docenten ervaren. Docenten worden bevraagd over de ervaren leiderschapskwaliteiten van de schoolleiding. Tot slot wordt aan de leerlingen van het derde leerjaar, alsmede hun ouders/verzorgers gevraagd naar hun tevredenheid.

Om gegevens te verzamelen die gepubliceerd kunnen worden in “Vensters voor Verantwoording”, maakt de school gebruik van “Kwaliteitsscholen.nl”. Daar kunnen enquêtes worden afgenomen die direct bruikbaar zijn voor de website van “Vensters voor Verantwoording”.

De school ontwikkelt de komende periode voor intern gebruik diverse webportalen.

## 8 Financiën

### ***Als je een berg wilt verplaatsen, begin dan met het verplaatsen van kleine stenen***

In de vorige planperiode is de financiële positie van het Stedelijk Dalton Lyceum verslechterd. Dit werd veroorzaakt door aanzienlijke investeringen in gebouwen en inrichting, een vergrijzend personeelsbestand en op de prognose achterblijvende leerlingenaantallen in een aantal vmbo-afdelingen. Er is daardoor flink ingeteerd op de reservepositie van de school.

Het financieel beleid voor deze planperiode is er daarom op gericht inkomsten en uitgaven goed in evenwicht te brengen en waar mogelijk de vermogens- en liquiditeitspositie te versterken. Er zal ook moeten worden geanticipeerd op een waarschijnlijk dalend leerlingenaantal, omdat het totaal aantal kinderen in Dordrecht afneemt. Wanneer gedurende meerdere jaren is gebleken dat de belangstelling voor bepaalde onderdelen van het onderwijsaanbod zodanig laag is dat een rendabele exploitatie niet mogelijk is, zal de handhaving van die onderdelen van het onderwijsaanbod worden heroverwogen.

Voor de drie locaties betekent dit dat zij als harde taakstelling hebben om te zorgen voor een jaarlijks sluitende exploitatie. De tekorten op de personele begroting moeten worden weggewerkt. De materiële investeringen die nodig zijn voor vervanging van inventaris of het onderwijskundig beleid moeten uit de eigen locatiebegroting worden gefinancierd. Zo nodig zal er enigszins op de personele uitgaven moeten worden bezuinigd om investeringen mogelijk te maken.

Om een alert financieel beleid te kunnen voeren zal de informatieverstrekking m.b.t. financieel beheer naar de centrale directie en de locatiedirecties worden geïntensiveerd, o.a. door maandelijkse rapportages m.b.t. de lopende exploitatie. Om te komen tot verantwoorde besluiten met betrekking tot aannamen van nieuw personeel en de bekostiging van nieuw beleid, zal gewerkt gaan worden met een meerjarenbegroting gebaseerd op realistische prognoses m.b.t. de ontwikkeling van het leerlingenaantal.

De directie zal actief onderzoek doen om extern aanvullende financieringsbronnen te vinden voor de gewenste innovaties en investeringen.

De school zal zich zeer terughoudend opstellen bij het vragen van ouderbijdragen en zich daarbij houden aan de landelijke regelgeving en afspraken m.b.t. transparantie en verantwoording.

### Richt je op oplossingen en niet op problemen

Het Stedelijk Dalton Lyceum is gehuisvest op drie locaties, die op kleine afstand van elkaar liggen. De huisvesting is toereikend gezien de actuele verhouding oppervlakte en leerlingaantal, met de aantekening dat de beide avo-locaties Overkampweg en Kapteynweg krap bemeten zijn. Op de locatie Leerpark zal het leerlingaantal moeten toenemen voor een positievere exploitatie. Uitgaande van de visie dat de leeromgeving verzorgd wordt in gebouwen, die het mogelijk maakt om eigentijds en innovatief onderwijs te verzorgen, is het noodzakelijk de onderscheiden locaties separaat in beeld te brengen.

#### Locatie Leerpark

Het vmbo (beroepsgerichte leerwegen) van het Stedelijk Dalton Lyceum heeft per 1 januari 2009 het nieuwe schoolgebouw op het Leerpark in gebruik genomen. Op deze locatie zijn tevens de Internationale Schakelklas en de centrale administratie gehuisvest.

Het is een schoolgebouw met een transparante en kindvriendelijke uitstraling.

Het voldoet in de praktijk uitstekend en geeft alle mogelijkheden tot eigentijds en innovatief onderwijs, zoals verwoord in de visie op huisvesting. De locatie Leerpark heeft een oppervlakte van 7200m<sup>2</sup> en is berekend op het verzorgen van onderwijs aan ongeveer 700 leerlingen.

Vanuit het oogpunt van exploitatiebeheer zal de ingezette groei van het vmbo-leerlingaantal zich verder moeten ontwikkelen.

Het samenwerkingsgebouw (ongeveer 4600 m<sup>2</sup>) is een jaar eerder in gebruik genomen met een gezamenlijke huisvesting voor enkele sectoren van zowel het Insula College als het Stedelijk Dalton Lyceum. Het Stedelijk Dalton Lyceum heeft in dit gebouw de afdeling metalectro en de stagegroep ondergebracht. De afdeling horeca, toerisme en voeding maakt gebruik van een gemeenschappelijke praktijkruimte.

De exploitatie van het samenwerkingsgebouw vraagt een indringende analyse de mogelijkheden van de samenwerking optimaal te benutten. De besprekingen met de Leerparkpartners Insula College en da Vinci College beogen een intensieve vorm van samenwerking met name voor de afdelingen, die in het samenwerkingsgebouw zijn ondergebracht.

Voorts noemen we de ontwikkelingen met betrekking tot het realiseren van de duurzaamheids-fabriek op het Leerpark.

#### Locatie Kapteynweg

De locatie Kapteynweg huisvest het mavo- en havo-onderwijs. Het gebouw heeft een oppervlakte van 8.040 m<sup>2</sup> bvo en kan het stabiele aantal van ca. 1.000 leerlingen, na een explosieve groei van de recente jaren, huisvesten.

Het enigszins gedateerde gebouw (1985) voldoet, ondanks enkele uitgevoerde facelifts, nog niet aan de geformuleerde visie van inspirerende en uitdagende leeromgeving.

Het achterstallig onderhoud is deels ingelopen en ook de veiligheid is niet in het geding.

Het bestuur ziet zich voor de uitdaging geplaatst om financiële middelen te genereren en een meerjarenplan te formuleren om het schoolgebouw verder aan te passen ten behoeve van eigentijds onderwijs.

#### Locatie Overkampweg

De locatie Overkampweg is gehuisvest in een gebouw van begin 1990. Het leerlingaantal van circa 1000 is na de keuze voor homogeen vwo stabiel. Het gebouw met een oppervlakte van 8250 m<sup>2</sup> bvo past bij dit leerlingaantal.

Al jaren vormt het leefklimaat een aandachtspunt. De ventilatie laat zeer te wensen over.

De komende jaren zal een adequate oplossing voor dit probleem gevonden moeten worden.

Inmiddels is bij de landelijke overheid een subsidieaanvraag ten behoeve van de verbetering van het leefklimaat ingediend voor de beide avo-locaties.

## **9.1 ICT**

De informatie- en communicatietechnologie neemt in het onderwijs en de bedrijfsvoering van de school een cruciale plaats in. Noodzakelijk zijn een professioneel beheer van alle componenten, zoals netwerk, soft- en hardware en systeembeheer. De afgelopen jaren zijn deze voorzieningen ingehuurd via het da Vinci College. De dienstverleningsovereenkomst loopt het komende jaar af. Intern zal het komende jaar onderzocht moeten worden of de dienstverlening van DVC voldoet aan de door ons gestelde prijs-kwaliteitsverhouding. Momenteel bereidt de school een Europese aanbesteding voor om enerzijds helder te krijgen wat de organisatie nodig heeft, respectievelijk wat wenselijk is voor de planperiode en anderzijds wat marktconforme prijzen zijn. Begin 2011 zal een keuze gemaakt moeten worden welke organisatie of welk bedrijf het systeem- en netwerkbeheer voor de school zal gaan uitvoeren.

Inmiddels heeft de school gekozen voor het nieuwe schooladministratiesysteem Magister. De afspraken voor scholing en implementatie zijn gemaakt. De overstap wordt voorbereid en zal naar alle waarschijnlijkheid volledig zijn afgerond voor de zomervakantie van 2011.

Recente ervaringen met het Nedap-leerlingregistratiesysteem hebben tot het inzicht geleid de aanwezigheid op alle locaties de komende planperiode digitaal te registreren met het vigerende @VO-programma. Bezien moet worden welke mogelijkheid het nieuwe schooladministratiesysteem Magister zal bieden.

## 10 Communicatie

***Organisaties bestaan niet; er bestaan alleen mensen die proberen samen te werken***

### 10.1 Inleiding

De communicatie vanuit het Stedelijk Dalton Lyceum heeft een aantal doelen. Intern bevordert goede communicatie het functioneren en het welbevinden van leerlingen en personeel. Extern is goede communicatie belangrijk voor de werving van nieuwe leerlingen, de verantwoording naar ouders, overheid en samenleving over het functioneren van de school en de uitwisseling van kennis en ervaring met andere onderwijs- en jeugdzorginstellingen.

Het Stedelijk Dalton Lyceum wil een open en transparante organisatie zijn waarin alle betrokkenen – personeel, leerlingen, ouders – tijdig en adequaat worden geïnformeerd over relevante ontwikkelingen en beleidsmaatregelen. Ook naar buiten toe – overheid, collega-onderwijsinstellingen en de samenleving – wil de school open en transparant zijn. Uiteraard moeten wel de regels m.b.t. bescherming van de privacy worden gerespecteerd.

### 10.2 Communicatie-instrumenten

Het SDL maakt voor haar interne en externe communicatie op dit moment gebruik van de volgende media:

- website ([www.dalton-dordrecht.nl](http://www.dalton-dordrecht.nl))
- elektronische leeromgeving (It's Learning)
- webportaal voor personeel en leerlingen
- berichten via Outlook, o.a. personeelsbulletin
- allerlei informatie op papier: ouderbulletins, nieuwsbrieven voor basisscholen, brochures voor werving, schoolgids etc.
- telefoon
- kwaliteitscholen.nl voor enquêtes.

De keuze voor een bepaald medium is niet altijd zo consistent. Er zijn ook grote verschillen in de wijze van communicatie tussen de locaties. De huidige website oogt rommelig en gedateerd, met name doordat de locaties deze site heel wisselend gebruiken.

Door het veelsoortige gebruik van onze openbare website voor allerlei interne communicatie krijgen buitenstaanders toegang tot informatie die hen helemaal niet aangaat.

Algemeen uitgangspunt is dat in principe alle beleidscommunicatie digitaal plaatsvindt. Er moet de komende jaren een duidelijke structuur komen waaruit voortvloeit welk medium voor welke soort communicatie wordt gebruikt. De inrichting van de website en de elektronische leeromgeving moeten daarop worden aangepast.

De website van het SDL krijgt als primaire doel een middel te zijn voor externe PR. De website is volledig openbaar en is het visitekaartje van de school. De verantwoording m.b.t. kwaliteit en prestaties van de school geschiedt ook via de openbare website.

It's Learning wordt het hoofdmedium voor de interne communicatie naar leerlingen en ouders. It's Learning biedt de mogelijkheid om de toegang te reguleren door gericht rechten toe te delen.

Verder kunnen er via It's Learning door personeelsleden allerlei groepen gericht worden aangemaakt voor uiteenlopende onderwijskundige en organisatorische functies en kunnen leerlingen en personeelsleden elkaar berichten toezenden.

Het webportaal voor leerlingen wordt gebruikt om leerlingen en/of ouders inzage te geven in de cijferadministratie.

Het webportaal personeel heeft als doel personeel te informeren over niet direct onderwijsgerichte zaken, zoals rechtspositie.

De e-mail is het communicatiemiddel tussen personeel en schoolleiding voor actuele zaken, o.a. de personeelsbulletins.

De ouderbulletins worden ook per e-mail verspreid.

Personeelsleden, leerlingen en ouders krijgen allen een eigen toegang tot kwaliteitscholen.nl om voor hen opengestelde kwaliteitsenquêtes in te vullen en de resultaten te raadplegen.

De webportalen krijgen ook een archieffunctie voor het toegankelijk bewaren van relevante beleidstukken en informatiebulletins voor de verschillende doelgroepen.

Bijzondere zorg wordt besteed aan het beheer van persoonlijke gegevens en het respecteren van de privacy, ook m.b.t. het beschikbaar stellen van e-mailadressen. Het SDL moet vertrouwen wekken.

### **10.3 Communicatie en werving**

Het Stedelijk Dalton Lyceum is een openbare school voor vwo, havo, mavo en vmbo in Dordrecht. Daarnaast wordt het onderwijs voor nieuwkomers verzorgd in de internationale schakelklas.

Het voedingsgebied is vooral de gemeente Dordrecht. Incidenteel komen leerlingen uit de Hoeksche Waard, Zwijndrecht en Papendrecht.

In Dordrecht zijn ook het categoriale Johan de Witt-gymnasium, het Wellantcollege en het Insula College gevestigd. Dit betekent voor het Stedelijk Dalton Lyceum dat er een gezonde concurrentieverhouding is.

Het instroombeleid voor de diverse afdelingen zal de komende jaren verscherpt worden. De oorzaak ligt in de strengere eisen met betrekking tot de opbrengsten en examens. Leerlingen die eenmaal zijn toegelaten moeten onder normale omstandigheden een startkwalificatie of diploma halen.

De instroom geeft aan dat de school momenteel een groter marktaandeel heeft dan op grond van de signatuur zou mogen worden verwacht. Dit positieve imago wordt ontleend aan de kwaliteit van het onderwijs en de vele extra's, zoals het tweetalig onderwijs en de cultuur- en sportprogramma's. Het Vakcollege in het beroepsgerichte onderwijs zal de planperiode verder moeten worden ontwikkeld, maar blijkt nu al voor veel praktisch georiënteerde leerlingen een waardevolle opleiding.

De school is sterk afhankelijk van een overheidsfinanciering die uitkeert op basis van de hoeveelheid ingeschreven leerlingen. Werving van nieuwe leerlingen blijft daarom zeer belangrijk. Aangezien in de komende jaren het totaal aantal kinderen in de leeftijd van 12-18 in Dordrecht significant terugloopt, is het van groot belang dat de school haar kwaliteiten optimaal communiceert naar potentiële leerlingen en hun ouders en de toeleverende basisscholen.

De kwaliteiten van de school waarmee we ons duidelijk onderscheiden van andere scholen (zoals Dalton, CSM, tto, breed aanbod van examenvakken), moeten bekend raken bij elke Dordtenaar.

De relatie met de regionale pers moet geprofessionaliseerd. Er moet nog meer gebruik gemaakt worden van juist voor jongeren belangrijke moderne digitale media.

Voor de werving van nieuwe brugklassers is het beeld bij ouders en leerlingen dat de school een veilige en vertrouwde leer- en leefomgeving biedt van doorslaggevend belang. Dit vertrouwen ontstaat vooral door persoonlijk contact met de school. Persoonlijke contacten van

leraren, leerlingen en schoolleiders van de locaties met personeel van basisscholen en met groepen potentiële leerlingen en hun ouders zullen waar mogelijk worden geïntensiveerd. Op elke locatie is een PR-commissie actief die de marketingcommunicatie initieert en coördineert en aan het begin van het jaar een activiteitenplanning en een begroting maakt.

#### **10.4 Communicatie en samenwerking met andere instellingen**

Het Stedelijk Dalton Lyceum zal als grote openbare school in Dordrecht ook de komende jaren nauw blijven samenwerken met de scholen in Dordrecht en de regio.

De Dordtse scholen voor voortgezet onderwijs overleggen over de doorstroom van leerlingen. Met het primair onderwijs wordt overleg gevoerd over de portfolio's van de leerlingen en de adviezen die gegeven worden. Omdat het Stedelijk Dalton Lyceum gedeeltelijk afhankelijk is bij de opbrengsten analyse van de onderwijsinspectie is overleg en afstemming de komende planperiode van groot belang.

Het Stedelijk Dalton Lyceum heeft als leidend beleidsuitgangspunt om de positie plaatselijk en in de regio te consolideren. Het onderwijspeil op de diverse locaties met gebruikmaking van moderne onderwijstechnologie moet de komende periode verder ontwikkeld worden. Voor de toekomst lijkt het van groot belang om de flexibiliteit en het anticipatievermogen van de organisatie te vergroten.

Het Stedelijk Dalton Lyceum kiest voor autonomie van de locaties, zodat kan worden ingespeeld op ontwikkelingen op de diverse beleidsterreinen. De maatschappelijke ontwikkelingen geven mede richting aan het beleid. Anticiperen op veranderingen in het overheidsbeleid is goed mogelijk, omdat de autonomie van de directie groot is.

Het Stedelijk Dalton Lyceum is uiteraard lid van de Nederlandse Dalton Vereniging. Schoolleiders en personeelsleden participeren actief in de verenigingsactiviteiten om te helpen het Dalton-onderwijs verder te ontwikkelen en te profileren binnen het Nederlands onderwijsbestel. In de planperiode wordt gestreefd naar een meer systematische uitwisseling van pedagogisch-didactische kennis en ervaring tussen de Daltonscholen in de regio.

De school houdt met diverse maatschappelijke organisaties contact om onderwijs en zorg te optimaliseren. O.a. met Jeugdzorg, Bureau Leerplicht, de GGD, politie en het school-maatschappelijk werk wordt overlegd om tijdig problemen met leerlingen te signaleren en preventief actie te ondernemen.

Het samenwerkingsverband ROZZ heeft opleidingsafspraken met de Hogeschool Rotterdam om continuïteit te realiseren met betrekking tot de nieuwe instroom van onderwijsgeevenden. Het Stedelijk Dalton Lyceum onderhoudt contacten met middelbaar, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs, om zicht te houden op de wensen en eisen van vervolgonderwijs, zodat wij onze leerlingen adequaat kunnen blijven begeleiden met een grote kans op succes in het vervolgtraject.

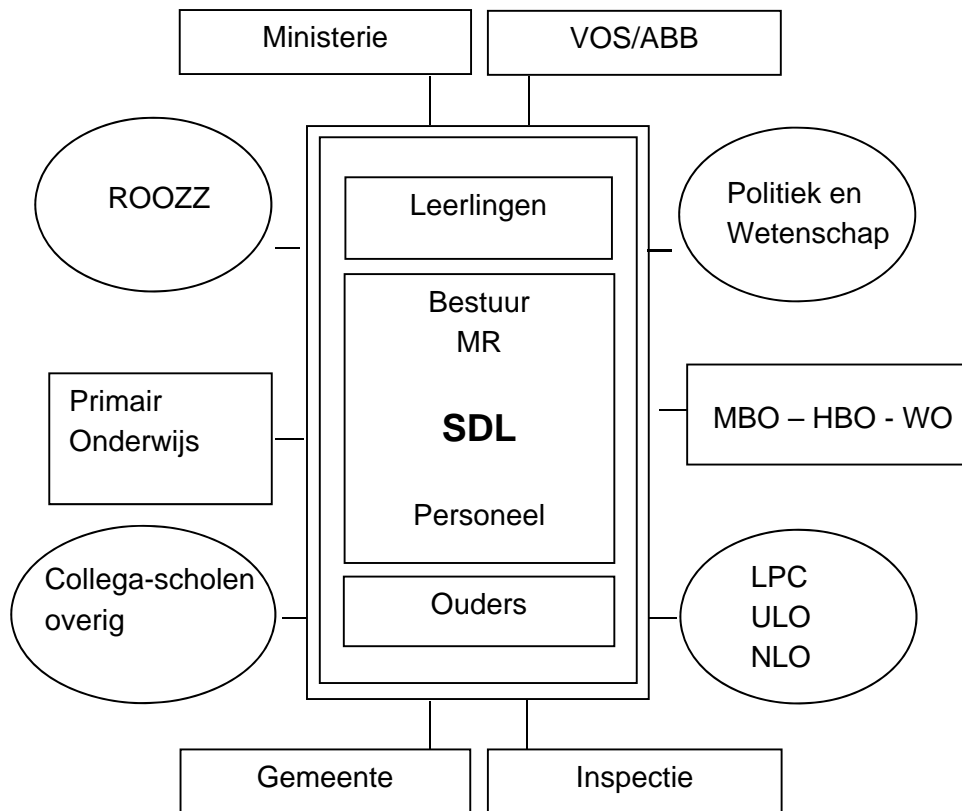
Met de Dordtse en met de landelijke politiek is regelmatig overleg. In Dordrecht heeft dat uiteraard te maken met het formele op overeenstemming gerichte overleg in het kader van de onderwijshuisvesting en de lokaal educatieve agenda.

Met de landelijke politiek, onderwijsspecialisten van de diverse fracties wordt regelmatig gesproken over de onderwijsontwikkelingen.

#### **10.5 Verantwoording**

Het Stedelijk Dalton Lyceum verantwoordt zich over haar functioneren met de traditionele instrumenten zoals ouderbulletins, de schoolgids en de publieksversie van het jaarverslag. Ouders en leerlingen kunnen nadere informatie vragen via hun vertegenwoordigers in de Medezeggenschapsraad en de ouder- en leerlingenraden op de locaties. Ook worden

regelmatig zogenaamde ouder- en leerlingenplatformbijeenkomsten gehouden waarin geïnteresseerde ouders en leerlingen met de schoolleiding kunnen discussiëren over het gevoerde beleid.



Legenda:

ROOZZ Regionaal Overleg Openbare Scholen Zuid-Holland Zuid  
 LPC Landelijke Pedagogische Centra  
 ULO Universitaire Leraren Opleiding  
 NLO Nieuwe Leraren Opleiding  
 VOS/ABB Vereniging van Openbare en Algemeen Toegankelijke Scholen

## **11 Maatschappij, demografische ontwikkelingen, samenwerking met derden**

***Er zijn twee manieren om met situaties om te gaan: je verandert ze of je verandert de manier waarop je ermee omgaat***

### **11.1 Algemeen**

Het aantal leerlingen van het Stedelijk Dalton Lyceum kende de laatste jaren een lichte daling. Desondanks kan in het algemeen worden gesteld dat het aantal leerlingen van het Stedelijk Dalton Lyceum redelijk stabiel is gebleven. Gemiddeld was er jaarlijks een aanmelding van circa 500 leerlingen.

Opgemerkt moet worden dat met name bij de leerlingpopulatie van de beroepsgerichte leerwegen in het vmbo sprake was van een aanzienlijke terugloop in de aanmelding voor de schooljaren 2007-2008 en 2008-2009. Na de verhuizing naar het Leerpark herstelde de aanmelding zich voor het schooljaar 2009-2010.

Leerlingaantal per 1-10-2010: (totaal 2577 leerlingen).

Locatie Kapteynweg: 1030

- a. mavo (vmbo-tl en -gl)
- b. havo en tweetalig havo

Locatie Leerpark: 576

- a. vmbo-beroepsgerichte leerwegen
- b. vmbo-gemengde leerweg
- c. Internationale Schakelklas

Locatie Overkampweg: 971

- a. vwo (gymnasium en atheneum)
- b. tweetalig vwo

### **11.2 Pluriforme schoolbevolking**

De gemeente Dordrecht kent een multiculturele samenleving met een relatief laag opgeleide bevolking. De samenstelling van de leerlingpopulatie is een afgeleide van deze multiculturele stadsbevolking.

Het Stedelijk Dalton Lyceum ontvangt een aanvullende bekostiging in het kader van Leerplus-arrangement op basis van het aantal leerlingen dat woonachtig is in door de overheid geselecteerde postcodes ("armoedecumulatie").

Vanaf 2009 geldt een gedifferentieerd percentage per onderwijstype.

Het gevolg daarvan was dat locatie Overkampweg niet meer voldoet aan het criterium inzake extra bekostiging. Op termijn kan het denkbaar zijn dat ook het percentage voor de afdeling havo onder de landelijk vastgestelde norm komt.

De samenstelling van de leerlingpopulatie van het Stedelijk Dalton Lyceum leidt waar mogelijk en noodzakelijkerwijs tot het maken van onderwijskundige keuzes. In het kader van het Leerplus-arrangement, worden deze subsidiegelden aangewend voor specifieke aandacht voor de begeleiding van leerlingen, zoals extra taalondersteuning.

Opgemerkt wordt dat in de komende periode het onderwijs wordt geconfronteerd met extra toetsen waarin de beheersing van de taal- en rekenvaardigheid wordt gemeten.

De komende planperiode zal het Stedelijk Dalton Lyceum anticiperen op de beleidsvoorstellen van de landelijke overheid om passend onderwijs te verzorgen.

### **11.3 Basisgeneratie in de gemeente Dordrecht**

De komende jaren wordt in Dordrecht net als in de rest van Nederland, een sterke daling van het aantal 4- tot 12-jarigen verwacht. Gemeentebreed daalt het aantal kinderen in de basisschoolleeftijd van 11.675 in 2009 naar 9.726 in 2017: een afname van 1.949 (ca. 17%). Per denominatie is deze daling globaal genomen overeenstemmend.