

het Schip



VOORTGEZET SPECIAAL ONDERWIJS

Het communicatieplan 2009



Het Schip algemene school voor voortgezet speciaal onderwijs

Postadres: Postbus 742 7500 AS Enschede

bezoekadres Blekerstraat 105 7513 DT Enschede

T 053 4321 403 **F** 053 431 03 54 **E** info@tschip.nl **I** www.tschip.nl



Dit communicatieplan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van het Schip. Reproductie en gebruik alleen na toestemming van de schrijvers: © 2008 het Schip. Voor meer informatie: info@tschip.nl



Inhoudsopgave

- Inleiding	4	
- Opzet van het communicatieplan	5	
- Communicatie in een algemeen kader:	6	
- Randvoorwaarden voor de interne communicatie	7	
- De interne communicatie en het organigram van het Schip	8	
- De interne communicatie en de cultuur van het schip	9	
- Welke communicatie vanuit de Roos van Leary past het beste bij het onderwijs op het Schip	13	
- Randvoorwaarden voor externe communicatie	14	
- Doel van het communicatieplan	15	
- Doelgroep: intern	16	
- Middelen voor de interne communicatie	17	
- Doelgroep: Extern	19	
- Middelen voor externe communicatie	21	
- Passend onderwijs	23	
- Uitgangspunten voor communicatie	24	
- De huisstijl	25	
- Infomateriaal	26	
- Procedure postbehandeling	27	
- Communicatie en personen	28	
- Speerpunten voor de komende periode	30	
- Het INK model	31	
	INK model: leiderschap en organisatie	32
	INK model: strategie en beleid/organisatie	33
	INK model: medewerkers/organisatie	34
	INK model: middelen/organisatie	35
	INK model: processen/organisatie	36
	INK model: resultaten waardering door klanten	37
	INK model: waardering door de medewerkers	38
	INK model: waardering door de maatschappij	39
	Eindresultaten	40
- Werkpunten voor de komende drie jaar in het INK model	41	



Inleiding

Het Schip is al jaren bewust bezig met haar communicatie. Haar doelgroep vereist voortdurend uitleg en toelichting om begrip en draagvlak te creëren voor haar onderwijs en werkwijze. Vanuit het verleden heeft de school te lijden onder een negatief imago. Tegenwoordig blijkt steeds meer dat het beeld over het Schip is gekanteld. Verschillende kleinschalige onderzoeken brengen aan het licht dat er steeds positiever over het Schip wordt gesproken. Dat is mede te danken aan de bewuste wijze waarop de school de laatste jaren met haar communicatie is omgegaan.

Het is tijd om de communicatie opnieuw tegen het licht te houden en aan te geven op welke wijze de organisatie met haar communicatie wil omgaan. De tijden zijn dynamisch en er zijn grote processen gaande in het onderwijs die adequate communicatie vereisen. Daarbij moet gedacht worden aan passend onderwijs, de voorgestelde bestuurlijke fusie tussen SSTS, Edukint en het Maatman.

Bovendien heeft de school in haar missie en visie de zorg voor een goede koers uitgesproken, maar dat brengt met zich mee dat deze zorg ook op een adequate wijze gedeeld wordt met alle betrokkenen die iets met het Schip te maken heeft.

Dit beleidsplan is onderdeel van het totale schoolplan dat het Schip gereviseerd heeft in 2008. Dat schoolplan bestaat dan uit de onderdelen: onderwijsplan, personeelsbeleidsplan, financieel beleidsplan, strategisch plan SSTS en het Schip, en dit communicatieplan.



Wim Markerink
(directeur)

A large, stylized blue ink signature that loops around the printed name and title.



Opzet van het communicatieplan

Dit communicatieplan bestaat uit een aantal onderdelen die gestructureerd invulling geeft aan het communicatieplan. Communicatie op zichzelf is geen doel, maar wordt gezien als een middel om doelen te bereiken. Op het Schip wordt communicatie gezien als hét smeermiddel van de organisatie, en heeft het een rol in alle processen die er spelen binnen de organisatie. Niet alleen in formele zin wordt er gecommuniceerd, maar vooral in informele of soms zelf onbewuste zin.

Dit plan is opgezet rondom de volgende stappen:

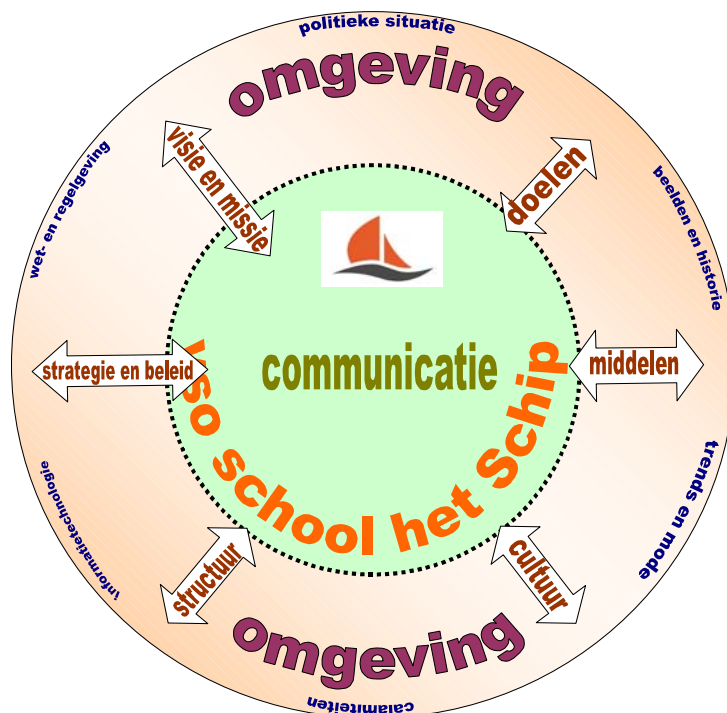
- 1 communicatie in een algemeen kader.
- 2 randvoorwaarden voor de communicatie.
- 3 wat wil communicatie bereiken voor het Schip.
- 4 welke doelgroepen willen we bereiken voor de **interne** communicatie.
- 5 welke doelgroepen willen we bereiken voor de **externe** communicatie.
- 6 welke doelen willen we gebruiken voor de doelgroepen?
- 7 welke organisatie gebruiken we met welke middelen?
- 8 welke planning gebruiken we, hoe evalueren we?
- 9 wat gaat het kosten?
- 10 communicatie en het INK model.

Daarnaast zal er in worden gegaan op de huisstijl, het logo, de uitgaande post, de persoonsafhankelijke communicatie.



Communicatie in een algemeen kader

Om als school adequaat en doelmatig bezig te zijn met communicatie is het van belang om de communicatie in een breed kader te plaatsen. Daartoe heeft de school het volgende schema voor ogen:



Voor de communicatie van **het Schip** naar binnen en buiten is het van belang dat er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan:

- 1 Een duidelijke missie en visie bepaalt de basis van wat je wil communiceren.
- 2 Een daaraan gerelateerde strategie en beleid maken consistente communicatie.
- 3 De missie, visie en strategie moet leiden tot heldere haalbare doelen.
- 4 Welke middelen heeft de organisatie om deze zaken te communiceren?
- 5 Hoe is de structuur van de organisatie in elkaar gezet om af te spreken hoe en op welke wijze er gecommuniceerd wordt?
- 6 Welke cultuur heerst er binnen de organisatie die een rol speelt in de communicatie?

Welke invloeden zijn er in **de omgeving** waar te nemen die een rol spelen bij de communicatie van en naar het Schip:

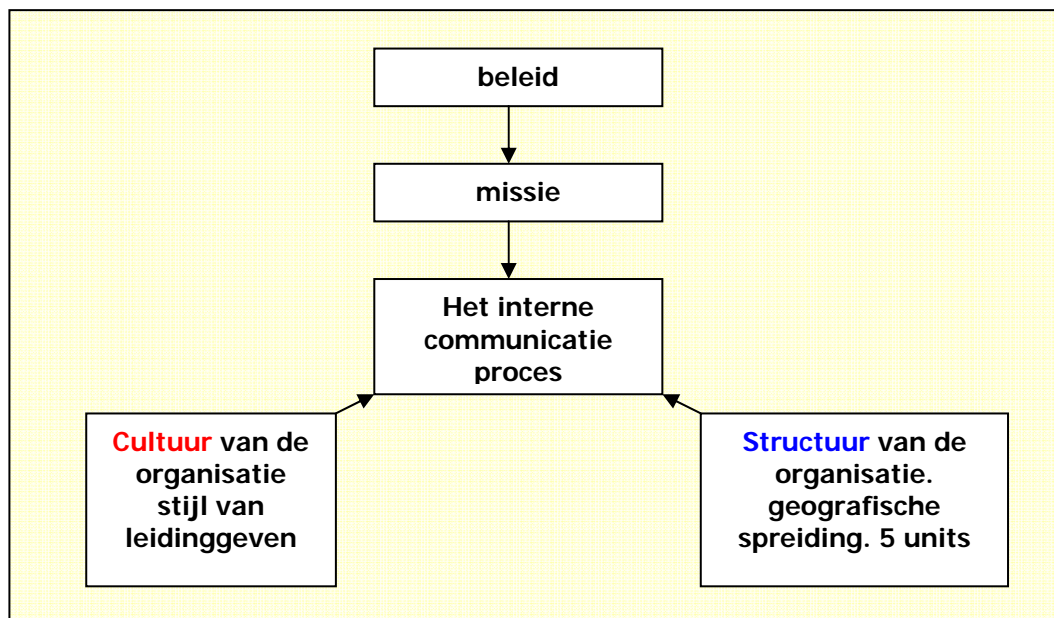
- 1 Welke wet- en regelgeving is bepalend voor de communicatie?
- 2 Welk politiek krachtenveld heeft invloed op de communicatie?
- 3 Welke beelden bestaan er over de school en wat is haar historie?
- 4 Zijn er trends waar te nemen die een rol spelen in de communicatie?
- 5 Zijn er calamiteiten geweest die de beeldvorming beïnvloeden?
- 6 Welke informatietechnologie is beschikbaar voor de communicatie?



Randvoorwaarden voor de interne communicatie

De organisatiestructuur van het Schip hangt nauw samen met de wijze waarop er binnen de organisatie wordt gecommuniceerd. Door het organiseren van de school in een vijftal units: Chez Nous, De Bougie, De Sluis, Educatie, ATC de Helling en de staf, waarbij het principe van teamteaching wordt gehanteerd ontstaat er diversiteit binnen de school. Iedereen wordt in principe overal bij betrokken en communicatie wordt bewust zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. Het heeft het gevolg dat de betrokkenheid van de werknemer groot is. Consequentie is ook dat de communicatie zo helder en begrijpelijk moet zijn dat iedereen de informatie kan hanteren.

Wil de interne communicatie adequaat zijn is het van belang dat alle werkers op de hoogte zijn van de missie en visie en daarnaar handelen. Op de hoogte zijn kan zowel expliciet als impliciet, het gaat erom dat iedereen de kern van waar de school voor staat kan verwoorden.



De manier waarop het Schip is georganiseerd en waarop er wordt gecommuniceerd is nauw met elkaar verbonden. De stijl van leidinggeven bepaalt voor een groot gedeelte de communicatie: wordt er formeel, of veel informeel gecommuniceerd. Is er sprake van een formele of veel meer een informele besluitvormingslijn.

Het Schip is van mening dat de cultuur van een organisatie een sterke, harde en vrij constante factor is. Dat betekent dat bij interne communicatie cultuur gezien wordt als een factor die van invloed is op de keuze van de communicatiestructuur en de daarbij gebruikte instrumenten.

Een communicatiestructuur die niet past bij de cultuur van het Schip werkt contraproductief.

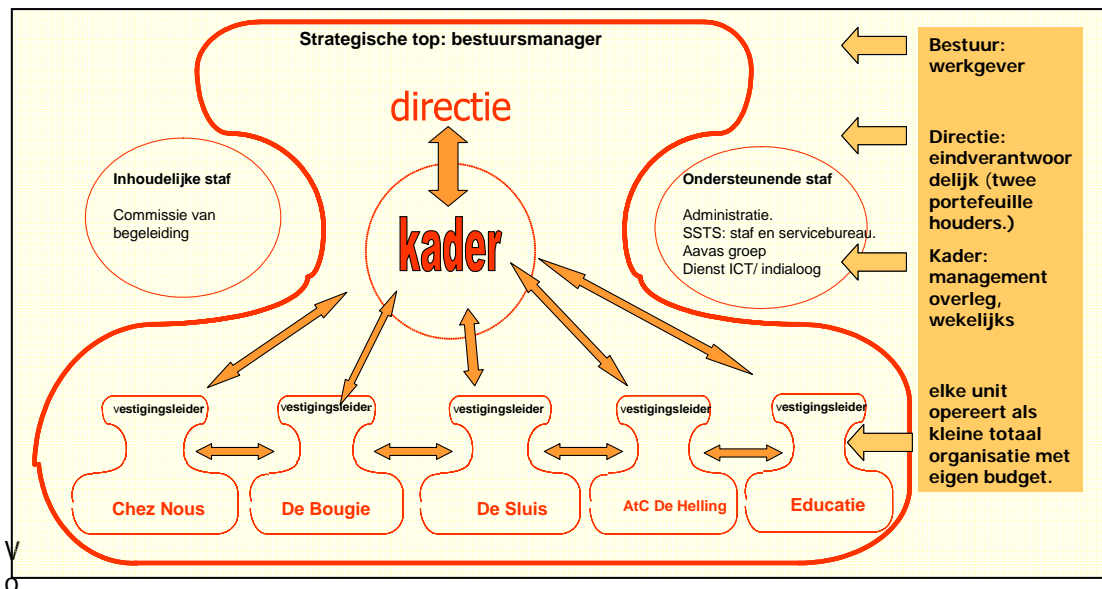


De interne communicatie en het organigram van het Schip

Het Schip werkt volgens het unit model van Mintzberg, waarbij gebruik wordt gemaakt van vijf units, die allemaal op een andere locatie zitten. Deze keuze is, hoewel financieel nadelig, gemaakt uit orthopedagogische overwegingen. De leerlingen worden adequater, intensiever en vooral veiliger begeleid. De verdeling over de vestigingen geschiedt op omschreven competenties van de leerlingen, met daarbij een specifieke aanpak. Elke vestiging werkt op basis van teamteaching.

Kenmerken voor de communicatie:

- 1 elke unit heeft een zekere autonomie, waarbij zelfverantwoordelijkheid in gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staat
- 2 elke unit heeft een relatie met elkaar. Er zijn geen eilandjes binnen het geheel
- 3 er is een centrale beleidsontwikkeling op directieniveau, en een beleidsadvisering (en vaststelling) op managementniveau (kader)
- 4 staffuncties, zowel inhoudelijk als ondersteunend, staan ten dienste van de hele organisatie.



voordelen en nadelen van deze organisatie voor de communicatie:

voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • communicatie is slagvaardig • iedereen weet overal van en is betrokken • weinig formele overlegmomenten • er is veel vertrouwen en informele intervisie • zaken worden flexibel en snel besproken en besloten • er is veel vrijheid om te communiceren 	<ul style="list-style-type: none"> • gevaar van te autonoom denken en communiceren. • Er is niet altijd tijd voor verdieping van zaken • Om iedereen te laten meepraten moet informatie soms "versimpeld" worden • Concurrentiegevoel kan opspelen.

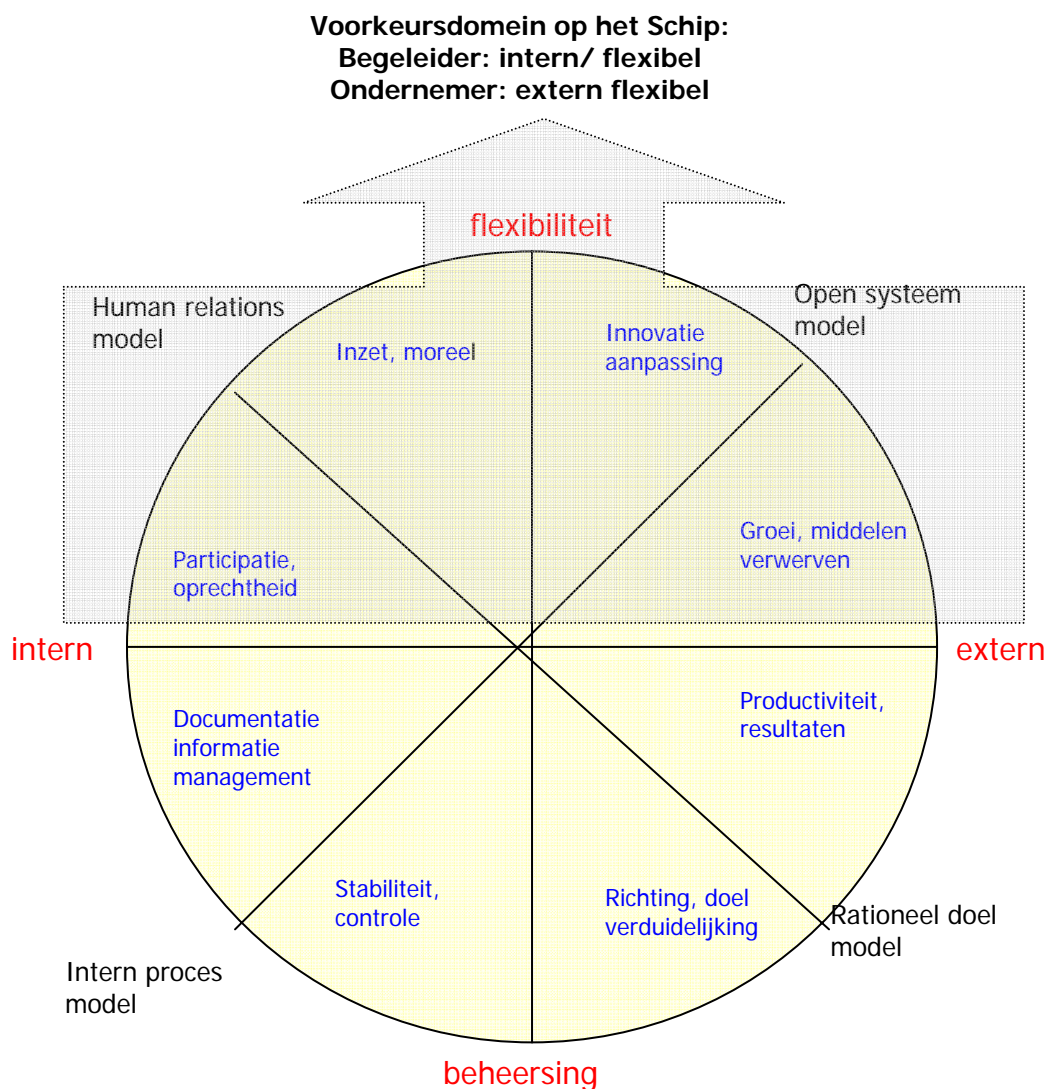


De interne communicatie en de cultuur van het Schip

De stijl van de communicatie binnen de organisatie heeft flinke raakvlakken met de cultuur binnen het Schip. Die cultuur is op een aantal domeinen onderzocht. Op het gebied van het pedagogisch handelen is er een cultuur en handelwijze onderzocht met behulp van de Roos van Leary. Op het gebied van de totale organisatie is onderzoek gedaan volgens het model van Quinn en Cameron. Hieronder is weergegeven in samenvatting welke consequentie dit heeft voor het Schip en haar communicatie.

Management en tegenstrijdige waarden

Er zijn vier modellen volgens Quinn om een organisatie te leiden. Deze inzichten zijn weergegeven in een schema:



Voor elk model is er een communicatierol in kaart gebracht:

Rationeel doelmodel		
Grondgedachte	producentenrol	Bestuurderrol
Duidelijke richting en sturing op het gedrag van medewerkers leidt tot meer productiviteit en meer winst	Taakgericht, zeer betrokken, zorgt dat doelen worden gehaald	Visie, plannen en doelen. Maakt verwachtingen duidelijk, geeft instructies, organiseert en delegeert

Intern proces model		
Grondgedachte	coördinatorrol	controleurrol
Routines en procedures leiden tot stabiliteit en continuïteit voor de organisatie	Projectmanager, taken ontwerpen, verschillende dingen in de gaten houden. Gericht op structuur en processen	weet wat er gaande is. Houdt functioneren van zichzelf, groepen en organisatie in de gaten. Inspecteert analyseert en let op details

Human relationsmodel		
Grondgedachte	stimulatorrol	Mentor rol
Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie door overleg en consensus leidt tot een betere inzet en samenhang	Moedigt onderling vertrouwen en samenwerking aan. Laat mensen meepraten en lost conflicten op	Gericht op ontwikkelen van medewerkers. Mensenkenner, communicator, benaderbaar, het beste uit mensen halen

Open systeem model		
Grondgedachte	Innovator rol	Bemiddelaarrol
Continue aanpassing. Creativiteit en innovatie zijn nodig om de benodigde middelen uit de markt te verwerven en te onderhouden	Mogelijk maken van veranderingen en aanpassing. Oog voor trends, risico en onzekerheid	Gericht op de relatie tussen organisatie en buitenwereld. Oog voor imago, presentatie, reputatie

Deze modellen zijn uit te leggen in een profiel: organisatiecultuur. Dit profiel zegt veel over de wijze van communiceren binnen de school.

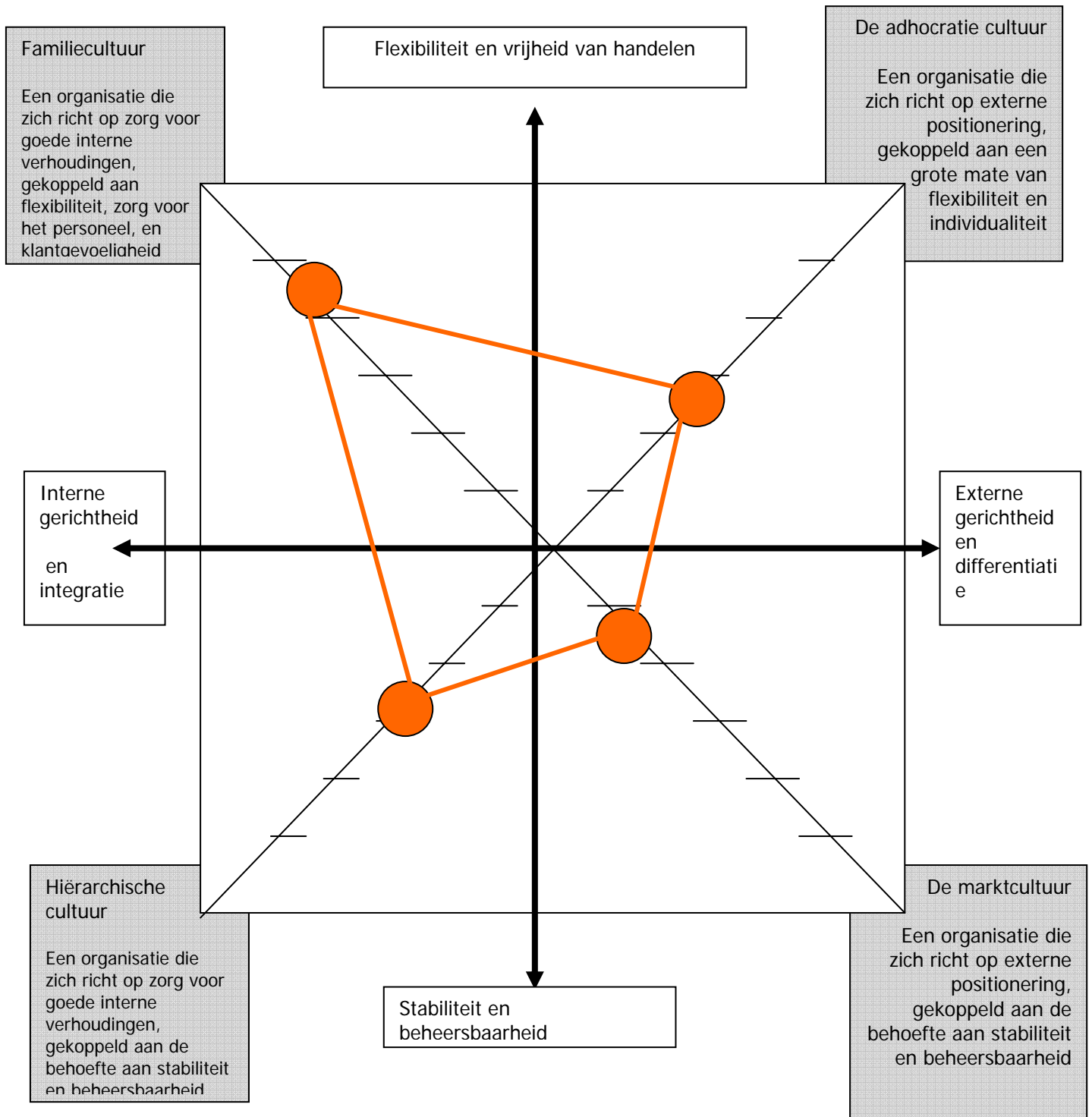


Het organisatiecultuur profiel volgens Quinn en Cameron

<p style="text-align: center;">De familiecultuur</p> <p>Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie.</p> <p>De leiders, of hoofden van de organisatie worden beschouwd als mentoren en soms als vaderfiguren.</p> <p>De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot.</p> <p>In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijnvoordelen van human resource ontwikkeling en hecht men grote waarde aan onderlinge samenwerking en moreel.</p> <p>Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus.</p>	<p style="text-align: center;">De adhocratie cultuur</p> <p>Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's.</p> <p>De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers.</p> <p>Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op toonaangevendheid.</p> <p>Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen.</p> <p>Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten., hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.</p>
<p style="text-align: center;">de hiërarchische cultuur</p> <p>Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen.</p> <p>De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn.</p> <p>Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het cruciaalst. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen.</p> <p>De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken.</p> <p>Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.</p>	<p style="text-align: center;">De marktcultuur</p> <p>Een resultaat gerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht.</p> <p>De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijkertijd. Zij zijn hard en veeleisend.</p> <p>Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten.</p> <p>Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen.</p> <p>Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is die van een sterke competitie.</p>

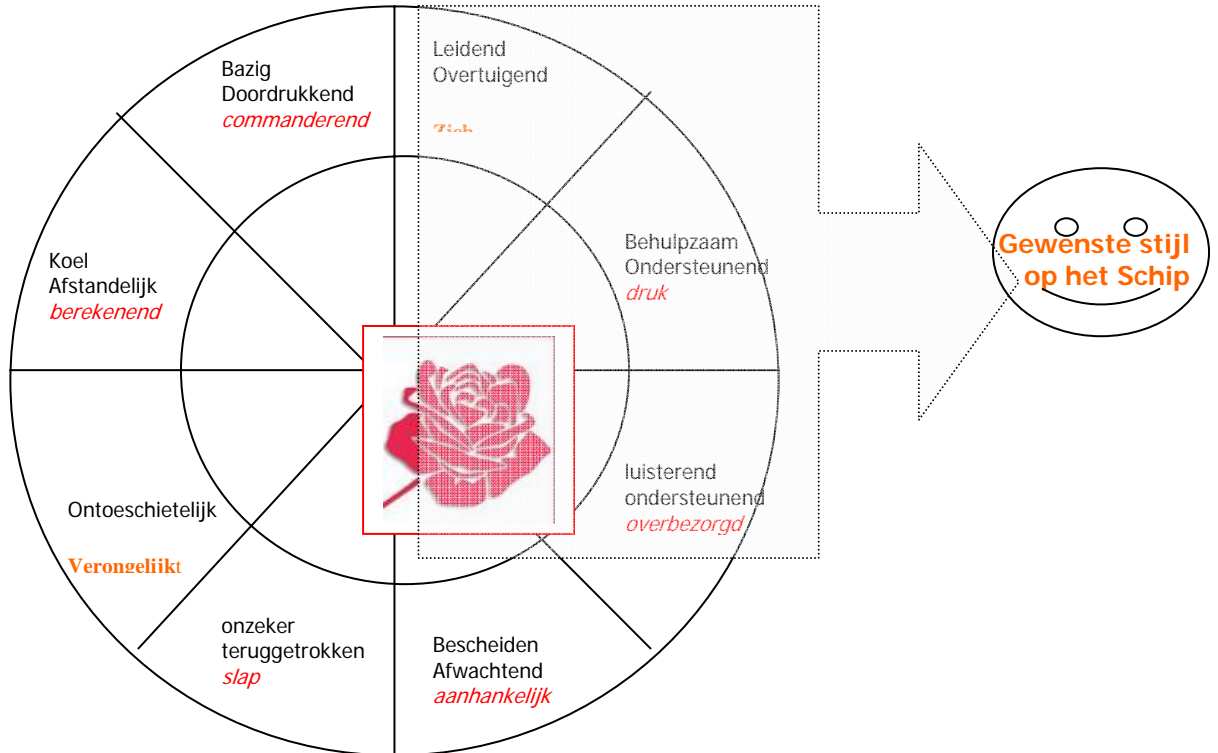


het bestaande profiel: volgens het management van het Schip



Welke communicatie vanuit de Roos van Leary past bij het onderwijs aan leerlingen op het Schip

De roos is op een dergelijke wijze weergegeven, waarbij de rode begrippen een "rigide stijl" laten zien.



Kernbegrippen die passen bij de 7 competenties van de leerkracht die zijn vastgesteld in het kader van het integraal personeelsbeleid zijn:

- Leiden en begeleiden
- Confronteren en verzoenen
- leerlingen weten dat ze erbij horen en welkom zijn
- leerlingen op een respectvolle manier met elkaar laten omgaan
- Afstemmen op de leerling
- Leerlingen motiveren
- Voorspelbaar zijn. Grenzen stellen
- Sturen en volgen
- Conflicten oplossen
- leerlingen laten weten dat ze gewaardeerd worden
- leerlingen worden uitgedaagd om verantwoordelijkheid voor elkaar te nemen
- Rekening houden met verschillen
- Leerlingen worden positief uitgedaagd om het werk te doen

In de opsomming wordt duidelijk dat er een verschillend arsenaal aan gedragsstijlen nodig is om aan alle voorwaarden te voldoen die passen binnen de competenties. Ook hierbij is duidelijk dat het van belang is dat leerkrachten een "samen-houding" laten zien. Ook hier blijkt dat er wisselend een "boven" of "onder" rol moet worden genomen. Er zijn ook situaties waarbij het nodig is om een sterk sturende, commanderende rol te nemen. Maar ook dat gedrag moet in het belang zijn van de leerling en de groep waarin de leerling zit, en niet in het belang van de individuele leerkracht sec.



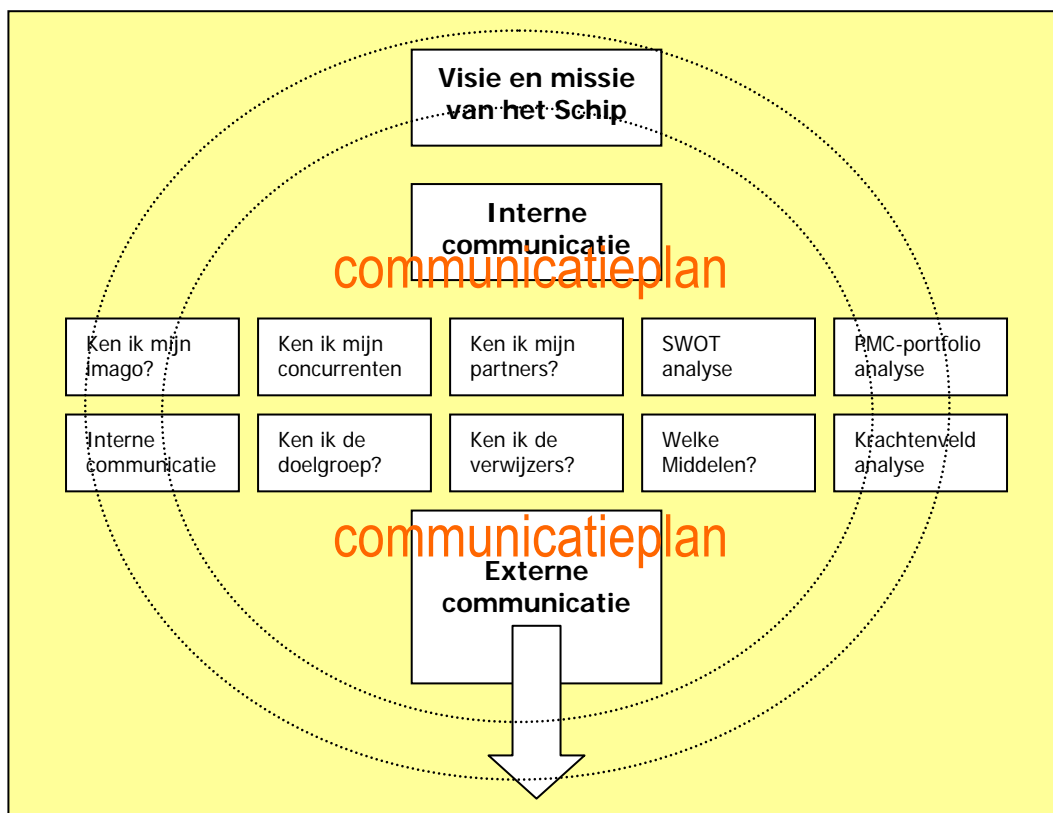
Een uitgebreid rapport over de pedagogische stijl van personeel op het Schip is te downloaden van www.tschip.nl

Communicatieplan het Schip 2009

13

Randvoorwaarden voor externe communicatie

Om adequaat te communiceren naar buiten toe is het van belang om rekening met een aantal zaken te houden:



In het strategisch beleidsplan is een analyse gemaakt van een aantal factoren zoals boven in het schema is vastgelegd.

- er is een SWOT analyse
- er is een PMC-portfolio analyse
- er is een duidelijk beeld van de structuur, de cultuur en de middelen binnen het Schip
- de doelgroep in termen van onderwijs is vrij helder.
- Er is een heldere visie en missie
- Het imago is meer impliciet dan expliciet bekend.
- Een analyse van het krachtenveld is summier.

De uitwerking van het communicatieplan zal mede vorm krijgen door de andere management documenten van de school.



Doel van het communicatieplan

Dit communicatieplan heeft de volgende doelen.

	doel	Prestatie indicator
1	Communicatie is persoonsoverdraagbaar	Er is een communicatieplan met de voorwaarden voor communicatie, zowel intern als extern
2	Communicatie is een management beleidsinstrument	Er is een communicatiebeleid document.
3	De beeldvorming over het Schip verbetert	Kwalitatieve en kwantitatieve informatie over het imago van het Schip
4	Communicatie geschiedt op maat	Er ligt een plan waarbij er een gesegmenteerd plan van aanpak voorligt m.b.t. communicatie
5	De interne communicatie is verbeterd	n.a.v. een stappenplan wordt de interne communicatie doorgelicht en is er een verbeterplan voorhanden.
6	De externe communicatie is expliciet en planmatig	Een overdraagbaar communicatiehandboek.
7	De huisstijl van het Schip is eenduidig	Een eenduidige omschrijving van alle aspecten van de huisstijl van het Schip
8	De website van het Schip speelt een belangrijke rol in de externe communicatie	Binnen het ICT plan is een onderdeel gewijd aan het communicatieaspect van de website conform het communicatieplan.
9	Er is een beschrijving van de persoonscommunicatie binnen het Schip.	Zie hiervoor het rapport: de pedagogische stijl op het Schip. Zie hiervoor het personeelplan. En zie hiervoor het onderwijsplan



Doelgroep: intern

Welke doelgroepen wil het Schip bereiken met haar **INTERNE** communicatie:

wie	kenmerk	Consequenties voor de communicatie
Alle personeelsleden	Het totaal aan personeelsbestand is een mix van functies en personen die allemaal, fulltime of parttime inzet plegen voor het Schip.	Communicatie moet voor iedereen begrijpelijk zijn en voor iedereen als relevant worden beschouwd. Het gaat over zaken die iedereen betreft.
mentoren	Het personeel dat mentor is bestaat uit de groepsleerkrachten, maatschappelijk werker en agogisch werker. HBO opgeleide functie's, verantwoordelijk voor het proces van de leerling.	Alle informatie het onderwijs en de leerling betreffende moet beschikbaar zijn.
TOA en POA	De TOA en POA werkt met leerlingen, maar is verantwoordelijk voor het technische product.	Alle informatie de leerlingen betreffende, alle informatie die technische zaken betreffende
De units	Alle personeel werkzaam op een van de vier units.	Alle communicatie over alles wat de vestiging aangaat.
De hele staf	De inhoudelijke staf zijn de specialisten op het gebied van orthopedagogiek, maatschappelijk werk, schoolarts De ondersteunende staf: administratie	Alle communicatie het dossier en het planmatig handelen betreffende. Alles wat de administratie betreft
Medezeggenschaps raad	Personeelsgeleding van de MR. Bevolkt vanuit de verschillende units	Alle formele, wettelijke zaken. Alle relevante beleidszaken. Communicatie is formeel en zaken worden afgekaart.
Kader/ managementteam	Directie en alle vestigingsleiders	Alle beleids - en lopende zaken de school betreffende. Strategie en beleid. Afstemming zoeken
Alle stagiaires	Alle stagiaires die vanuit een opleidingsinstituut stage lopen op het Schip.	Alle communicatie van belang voor het uitvoeren van de stage.
Alle leerlingen	Alle leerlingen ingeschreven op het Schip	Alle zaken de leerling betreffende. Advies en afstemming. Mededelingen e.d.
Alle ouders	Alle ouders, of wettelijke verantwoordelijken van de leerlingen van het Schip	Alle zaken hun kind betreffende, met als doel afstemming, advies, bijstelling, draagvlak e.d. Zaken de school betreffende die raakvlak hebben met het belang van het gezin.
SSTS	Alle medewerkers die vallen onder de verantwoordelijkheid van SSTS	Alle zaken die te maken hebben met stichtingsverantwoordelijkheid worden met elkaar afgestemd.
directie	De adjunct-directeur (portefeuille onderwijs) De directeur (andere portefeuilles)	Beleidscommunicatie. Strategie en afstemming. Verzamelen van kerngetallen. Vertalen van informatie voor interne doelgroepen vice versa.
Stichting Balans	Bestuursleden van de steunstichting Balans	Alle zaken die van belang zijn voor de voortgang binnen de stichting en de belangen van de school



Middelen voor interne communicatie

Middelen voor de INTERNE communicatie:

doelgroep Alle personeel	middelen Plenaire vergadering elke maand Interne Nieuwsbrief elke maand Presentaties over strategische beleidsbeslissingen Website Studie dagen voor alle personeel Sportdagen/ recepties/ informele momenten/ kerstfeest/ eindfeest	Doel Personeel informeren over alle zaken van belang voor de school. Personeel wordt bijgepraat vanuit de verschillende belangengroepen. Bij belangrijke zaken is de plenaire vergadering besluitbeslissend. Een kort nieuwsbulletin waarin iedereen wordt geïnformeerd over allerhande zaken de school betreffende. De nieuwsbrief heeft een intern en informeel karakter. Personeel informeren en betrekken bij strategische keuzes die gemaakt zijn door de schoolleiding. Allerlei zaken die informatie verschaffen over het Schip en de school kan profileren worden gedeeld met surfers, zowel intern als extern Deskundigheidsbevordering voor het volledige personeel. Betrokkenheid vergroten. Teambuilding. Elkaar informeren en bijpraten. Ontmoeting, informele informatie uitwisseling, plezier uitbouwen,
doelgroep leerlingencoördinatie Inhoudelijke staf	middelen Commissie van begeleiding toelating en intakebespreking Commissie van Begeleiding voortgang Leerlingenevaluaties/ leerlingenbesprekingen. Coördinatie ambulante begeleiding Mentorenoverleg Gesprekken met ouders en/of leerlingen	Doel Formuleren handelingsplan. Bespreking medische dossiers. Stroomlijning leerlingenzorg. Stroomlijning leerlingenzorg, voor wat betreft: instroom, doorstroom en uitstroom. Actuele stand van zaken rondom leerlingenzaken voor wat betreft instroom, doorstroom en uitstroom Afstemming leerlingenzorg en ambulante begeleiding. Deskundigheidsbevordering, afstemming en informatieoverdracht voor mentoren van leerlingen. Gesprekken met leerlingen en/of ouders. Afstemming, correctie, informatie, e.d. geschiedt op afroep.
Doelgroep Medezeggenschaps raad	middelen Maandelijks overleg met de directie. Overleg intern Studie en/informatiedagen	Doel MR wordt door de directie geïnformeerd over de beleidsontwikkelingen en de daaraan gerelateerde procedure. Afstemming, standpuntbepaling, meningsvorming m.b.t. alle relevante schoolzaken. Gezamenlijke of interne studiedagen met de schoolleiding betreffende de schoolbeleidskeuzes en de medezeggenschap.



doelgroep Kader managementteam	middelen Wekelijks kaderoverleg	Doel Afstemming en informatie over alle zaken de hele school betreffende.
	Kaderdagen, jaarlijks Twee dagen de hei op	Vaststellen van het strategische beleid voor de hele school. Intervisie managementteam, vaststelling formatie inzet voor het komende schooljaar.
	Studiedagen/ scholing	Deskundigheidsbevordering, teambuilding
doelgroep Alle personeel op de units	middelen Wekelijks teamvergadering	Doel Afstemming en informatie over alle zaken de hele unit betreffende. Besluitvorming over unitzaken.
	Leerlingenevaluaties 2 keer per jaar	Bijstellen handelingsplannen, doelen vaststellen voor de komende periode de leerlingen betreffende
	Intervisie: dagelijks	Dagelijkse intervisie. Sociale ondersteuning
	Unit studiedagen incidenteel	Deskundigheidsbevordering, teambuilding, informatie-uitwisseling
	Evaluatiedag voor de unit: jaarlijks	Afstemming, kwaliteitsverbetering, sociale ondersteuning, teamvorming e.d. informatie-uitwisseling
doelgroep ouders	middelen Huisbezoek jaarlijks	Doel Afstemming, informatie-uitwisseling kennismaking, over hun eigen kind
	Gesprek op school, incidenteel	Afstemming, informatie-uitwisseling kennismaking over hun eigen kind.
doelgroep leerlingen	middelen groepsgesprekken	Doel Informatieoverdracht, gedragsregulering,
	Individuele gesprekken	Informatieoverdracht, gedragsregulering, afstemming e.d.
doelgroep stagiaires	middelen evaluatiegesprekken	Doel Zaken bespreken de stage betreffende
	begeleidingsgesprekken	Zaken bespreken de stage betreffende
Doelgroep Stichting Balans	middelen bestuursoverleg	Doel Afstemming, informatie-uitwisseling strategie bepaling zaken ook het Schip betreffende
doelgroep directie	middelen Wekelijks overleg	Doel Afstemming, informatie-uitwisseling , strategie
	kaderoverleg	Zie kader
	Studiedagen	Deskundigheidsbevordering, informatie-uitwisseling, teamvorming, informatieoverdracht.



Doelgroep: extern

Welke doelgroepen wil het Schip bereiken met haar **EXTERNE** communicatie, of met welke instelling heeft het Schip te maken in haar communicatie:

wie	kenmerk	Consequenties voor de communicatie
ouders	Alle ouders die voornemens zijn hun kind op het Schip te plaatsen , of alle ouders die hun kind op het Schip hebben zitten.	Communicatie moet voor iedereen begrijpelijk zijn en voor iedereen als relevant worden beschouwd. Het gaat over zaken die ouders betreft.
Verwijzers: instanties	Alle personen vanuit een instelling die een leerling aanmelden, of een zittende leerling begeleiden	Informatie op maat, de jongere betreffende, snelheid, correctheid, betrouwbaarheid
verwijzende Scholen	Alle scholen die leerlingen verwijzen naar het Schip, die LOODS leerlingen plaatsen, die leerlingen ontvangen	Informatie op maat, de jongere betreffende, snelheid, correctheid, betrouwbaarheid
Stage verlenende instellingen	Alle opleidingsinstituten die stagiaires toeleiden naar het Schip: SPW, SPH, PABO, MW, CIOS, Universiteit,	Correctheid, snelheid, betrouwbaarheid, info op maat voor de stagiaire, uitdagingen creëren.
Leveranciers	Elk bedrijf of instelling die diensten en/of producten levert aan het Schip.	Informatie moet relevant voor de dienstverlener/ leverancier zijn. Correctheid, snelheid (van betaling), betrouwbaarheid
REC scholen	Alle REC Oost Nederland scholen, Alle REC breed scholen in Twente.	Alle informatie van belang voor de REC, cluster 4 ontwikkeling. Snelheid, correctheid,
Jeugdzorg	Alle instellingen behorende bij indicering en uitvoering van de jeugdzorg dus ook Jarabee, AJL, William Schrikkegroep, andere jeugdhulpverleningsinstellingen.	Alle informatie van belang voor de doelstellingen van bureau jeugdzorg.
Politie	Alle politiefunctionarissen die direct met het Schip te maken hebben, zowel beleidsvoorbereidend, trajectafstemmend, als curatief per jongere	Alle communicatie van belang voor de politie in relatie met het Schip, zowel voor jongeren begeleiders, als beleid
Justitie	Alle personen behorend bij de uitvoering van justitietrajecten: jeugdreclassering, jeugdrechters, openbaar ministerie, Twentse Omslag	Zie politie
Leerplicht	Leerplichtambtenaren en andere aan de leerplicht Verbonden werknemers, inclusief de RMC-functie	Alle communicatie gericht op leerlingenverzuim en terugdringing daarvan, zowel operationeel, tactisch als beleid
ZATS VO	Alle personen die zitting hebben in onderwijsvangnetten waar ook het Schip zitting in heeft.	Alle informatie betreffende de afstemming van trajecten voor jongeren en incidenteel uitvoeringsbeleid
Omwonenden	Alle bewoners direct wonend in de buurt of omgeving van een van de units van de school	Alle informatie omtrent leerlingen en de buurt. Draagvlak vergroten, uitleg geven, inspraak daar waar het kan, serieus nemen.
Scholings instellingen	Alle organisaties die een aanbod hebben voor personeel van het Schip	Informatie die aansluit op de aanbodcomponent



Wie	kenmerk	Consequenties voor de communicatie
Gemeenten	Alle betrokkenen die werkzaam zijn bij de gemeente die een relatie hebben met het Schip op de diverse terreinen niet anders al genoemd. <ul style="list-style-type: none"> • Wethouders: politiek verantwoordelijk • DMO: beleid, regie en subsidie, huisvesting • Gemeenteraad: politiek beslissend • Leerlingenvervoer • 	Schifting van die informatie die relevant is voor de betrokkene vanuit de gemeente. Informatie moet juist, actueel en beknopt zijn. Zaken correct afhandelen, draagvlak creëren, fondsen verwerven,
SSTS	Alle contacten die een relatie hebben met het Schip: <ul style="list-style-type: none"> • bestuurder: beleid en strategie • MT • Hoofd P&O • Staf en service bureau: • Huisvesting • Financiën etc. 	Informatie moet steeds aansluiten op de functie en de behoefte van de werknemer van SSTS. Informatie moet helder, correct en conform afspraak zijn.
Klanten	Alle personen of instellingen die producten of diensten geleverd krijgen van het Schip.	Betrouwbaarheid, afspraken helder maken. Informatie die aansluit op de doelen van school en de belangen van de klant.
De Rots	Alle personen die horen bij de specifiek jongerenwerk de Rots	Wederzijdse informatie moet op elkaar aansluiten.
Europese contacten	Buitenlandse contacten die een relatie hebben met het Schip.	Informatie op maat. Afspraken helder en wederzijds. Communicatie op basis van wederzijds gedragen cultuur.
Vereniging cluster 4	Instellingen en scholen verbonden in de vereniging cluster 4. Een landelijke belangenvereniging	Kennis halen, informatie brengen, beleidsvoornemen vaststellen strategie bepalen naar het ministerie
Belangstellenden	Alle belangstellenden in de school en haar werkwijze.	Serius nemen, Altijd te woord staan. Informatie op maat geven.
Samenwerkingsverband 7.01	Het samenwerkingsverband voor VO-VSO, kamer Enschede en Oldenzaal. Verantwoordelijk voor het LOODS (rebound).	Verantwoording, beleidszaken. Informatie en afstemming zoeken in beleid en opereren.
Inspectie voor het onderwijs	Van rijkswege toetsing van het onderwijs op school.	Verantwoording afleggen volgens wet-en regelgeving. Informatie moet correct en conform wettelijke regelgeving zijn.
Reïntegratie bedrijf	Bedrijven die werknemers binnen de school het Schip werkzaam hebben.	Verantwoording geven. Afstemming genereren, informatie verschaffen volgens afspraak.
ATC/ werkwijzer	Organisatie voor arbeidstoeleiding en coaching van probleemkinderen.	Bestuurszetel. Beleid vaststellen, strategie bedenken. samenwerken
Besturen Organisatie	Vraagbaak en informatieverschaffer voor schoolleiders en besturen	Vraag en informatie op maat. correct
vakbond	Belangenvereniging voor werknemers.	Doorgeven van rechtspositionele zaken, informatie correct en conform afspraak afhandelen
CFI	Organisatie die de financiële toewijzing voor scholen verzorgt.	Formele informatie correct aanleveren.
Cvl	Commissie die de indicatie voor leerlingen verzorgt.	Digitale dossiers aanleveren. Formele informatie verschaffen conform wettelijke regelgeving



Middelen voor externe communicatie

In hoofdlijnen:

doelgroep	middelen	Doel
Ouders	Kennismakingsoverleg, eenmalig Intakegesprek voor jongere eenmalig Huisbezoek, jaarlijks Formele gesprekken, op afroep	Kennismaking en plaatsen op school afhandelen
	Brieven en nieuwsbulletin, waar nodig, ouderavond Tevredenheidonderzoek, 1 keer in de drie jaar Website	Kennismaking, handelingsplan vaststellen. Afspraken over trajecten van leerlingen
		Informatie overdracht, betrekken van ouders bij school.
		Informatie krijgen over de tevredenheid van ouders
		Allerlei zaken die informatie verschaffen over het Schip en de school kan profileren worden gedeeld op de site, zowel voor intern als extern gebruik.
Doelgroep	middelen	Doel
Verwijzers: Scholen en instanties	Kennismakingsgesprek: telefonisch, gesprek, mail plaatsingsgesprek Formele gesprekken Website Voorlichting en scholing	Kennismaking, mogelijkheden afstemmen voor plaatsen van leerlingen op school en terugplaatsen van Schip leerlingen op reguliere school.
		Trajectafstemming over jongeren op school.
		Allerlei zaken die informatie verschaffen over het Schip en de school kan profileren worden gedeeld op de site, zowel voor intern als extern gebruik.
		Wederzijdse informatie uitwisseling. Bekendheid Schip vergrotting
doelgroep	middelen	Doel
Stageverlenende Instellingen	Kennismakingsgesprekken begeleidingsgesprekken Website Voorlichtingen verzorgen, scholing verzorgen	Mogelijkheden verkennen voor stagiaires op het Schip
		Afstemming, evaluatie en afspraken.
		Allerlei zaken die informatie verschaffen over het Schip en de school kan profileren worden gedeeld op de site, zowel voor intern als extern gebruik.
		Kennisoverdracht, informatie-uitwisseling
doelgroep	middelen	Doel
REC scholen	Vergaderingen, informatiebijeenkomsten kwaliteitskringen	Afstemming, informatie-uitwisseling, Informatie-uitwisselingen, afstemming



Doelgroep SSTS	middelen Vergaderingen, bijeenkomsten, voorlichtingen Formeel overleg, formele rapportages. Nieuwsbrief bijdrages Rapportages. Website bijdrage.	Doel Kennisoverdracht, informatieoverdracht, afstemming Afspraken maken, beleid vaststellen, informeren Informatie-uitwisseling.
doelgroep Inhoudelijke netwerk Incl leerplicht	middelen Vangnetten Web-groep Overleg op school	Doel Afstemming en informatie-uitwisseling leerlingenzaken Afstemming en informatie-uitwisseling leerlingenzaken Afstemming en informatie-uitwisseling leerlingenzaken
doelgroep overheden	middelen Vertegenwoordiging in overleg Formeel overleg Voorlichting en presentatie	Doel Afstemming, informatie, overdracht Formele afstemming en afspraken Informatie uitwisseling en kennisoverdracht
doelgroep De Rots	middelen Afstemmingsoverleg over verhuur materiaal Overleg over gezamenlijke nieuwbouw Gezamenlijke presentatie en brochures	Doel afstemming Afstemming, draagvlak creëren, informatie uitwisselen. Presenteren.
doelgroep Samenwerkings Verband 7.01	middelen Vergaderingen, bijeenkomsten, scholing	Doel Afstemming, LOODS (rebound), Op de Rails, Herstart
doelgroep sponsors	middelen Voorlichting en brochures	Doel Fondswerving en draagvlak.



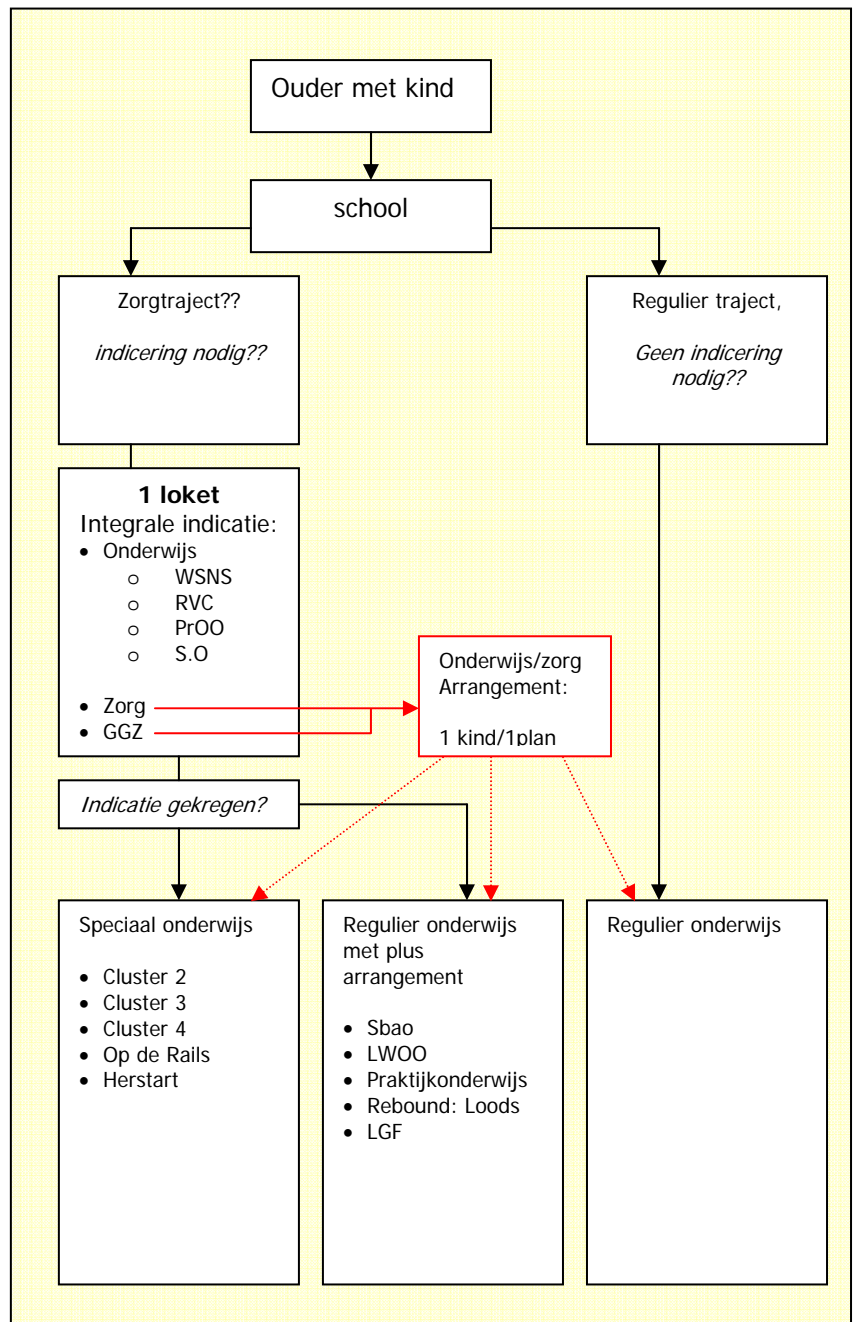
Passend onderwijs

Passend onderwijs is een operatie die in 2011 moet zorgen dat elke leerling binnen het onderwijs op de scholen op de goede plek zit. De school is daar verantwoordelijk voor en heeft zorgplicht. Om dat te bereiken is afgewogen communicatie van essentieel belang. De komende periode wil het Schip, samen met haar partners een aantal zaken bereiken in de structuur van het passend onderwijs

Het doel van de activiteit is om de bestaande zorgstructuur in Enschede en Noord Oost Twente, in kaart te brengen, aan te vullen waar lacunes zijn, en zowel organisatorisch als inhoudelijke te verbeteren en te intensiveren.

Er ontstaat een sluitende keten op het gebied van passend onderwijs, waarbij alle scholen die betrokken zijn bij passend onderwijs in Enschede of Noord Oost Twente met elkaar heldere afspraken hebben gemaakt over de volwaardige inrichting van de zorgplicht.

Op deze manier wordt voor alle partijen duidelijk waar hun eigen positie is en welke rol het Schip in het veld heeft.



Uitgangpunten voor communicatie

- 1 Er wordt gecommuniceerd op basis van wederzijds respect.
- 2 We kennen onze visie en missie, we weten waar we voor staan.
- 3 We proberen zo eenvoudig mogelijk te communiceren.
- 4 Elke vraag of opmerking wordt serieus genomen en serieus behandeld.
- 5 We zijn betrouwbaar: we doen wat we zeggen, we zeggen wat we doen. We zeggen niets toe wat we niet waar kunnen maken.
- 6 We weten wat we willen communiceren. We kennen onze koers.
- 7 De deur staat altijd open.
- 8 Communicatie op maat. We sluiten aan op de behoefte van de ander en onszelf.
- 9 Ook bij communicatie staat de leerling centraal.
- 10 We zijn duidelijk in de boodschap, maar houden rekening met de relatie.
- 11 Wat we communiceren is waar en correct.
- 12 Als we gevraagd worden om terug te bellen, bellen we terug. Als gevraagd wordt om een reactie op een mail, reageren we.



De huisstijl

Voor **alle correspondentie** van het Schip hanteren we de volgende afspraken:

- 1 Op alle post, zowel intern als uitgaand wordt het logo van het Schip gebruikt.
- 2 De eerste pagina van correspondentie is voorzien van het logo met tekst:



- 3 Volgende pagina 's worden voorzien van het logo zonder tekst:



- 4 Officiële brieven die uitgaan worden verzonden op origineel briefpapier.
- 5 Alle documenten hebben als lettertype: **Tahoma**.
- 6 Drukwerk (printwerk) kan ook uitgaan met lettertype Daxot
- 7 er wordt in principe gewerkt met lettergrootte 10. Daar waar het beter past in het document kan worden gebruik gemaakt van een andere lettergrootte.
- 8 In documenten van het Schip is in de voettekst opgenomen: het logo zondertekst, paginanummer en de naam van het document.
- 9 In documenten wordt gewerkt met hoofdstuktitels. Deze titels zijn opgemaakt in Word Art: Arial Black, kleur: donkeroranje, geen lijn.
- 10 Voor alle foto's die het Schip gebruikt in haar communicatie is schriftelijke toestemming verkregen van de leerlingen en de ouders.



Informatiemateriaal

Over welke informatiematerialen beschikt het Schip:

- 1 de website: www.tschip.nl
- 2 het e-mail adres: info@tschip.nl
- 3 de schoolgids, jaarlijks vast te stellen. Ook te downloaden van de website
- 4 het schoolplan, bestaande uit:
 - het onderwijsplan
 - het personeelsbeleidsplan
 - (het strategisch beleidsplan)
 - het financieel beleidsplan
 - het communicatieplan
 - de geschiedenis van de schoolallemaal te downloaden van de website
- 5 een verzamelmap in Schipstijl om diverse documenten in te verzamelen en uit te delen.
- 6 diverse presentaties i.v.m. voorlichting over het Schip (powerpoint). De school beschikt over een beamer, scherm en laptop voor presentaties.
- 7 diverse uittreksels uit documentatie, afhankelijk van de doelgroep.
- 8 artikelen in vakbladen, of doelgroepbladen.

voor intern gebruik:

- 9 alle formele documenten in het kader van planmatige gedragsbeïnvloeding.
- 10 het besloten gedeelte van de website
- 11 de maandelijkse nieuwsbrief.
- 12 notulen en verslagen van overleg, vergaderingen, studiedagen e.d.
- 13 powerpointpresentaties.



Procedure postbehandeling

Op het Schip wordt de volgende procedure gehanteerd:

Post:

- 1 er wordt dringend gevraagd om post naar het postbusnummer te zenden. In specifieke zaken wordt naar adressen van de units gestuurd.
- 2 Alle post wordt centraal ingeboekt in het postboek of de administratie.
- 3 Alle relevante post wordt gekopieerd voor archief.
- 4 Alle post wordt verspreid voor degene aan wie de post is gericht.
- 5 Alle uitgaande post wordt ingeboekt en gearchiveerd.

Mailberichten:

- 6 Bovenstaande procedure geldt ook voor alle inkomende mail.

Leesmap:

- 7 Artikelen en tijdschriften voor algemeen gebruik worden ingeboekt
- 8 Deze worden in de leesmap verzameld en de leesmap gaat langs alle units. De looptijd van een leesmap is max. 3 weken.
- 9 Daarna wordt gekeken wat wordt gearchiveerd en wat wordt verwijderd.

Telefoon:

- 10 Telefoon wordt opgenomen op de administratie, of op de units.
- 11 Daar waar het kan verbinden we meteen door.
- 12 Is de gezochte persoon niet bereikbaar wordt er een telefoonbriefje aangemaakt.



Communicatie en personen

Binnen het Schip hebben de volgende functies de volgende communicatie verantwoordelijkheden:

Directeur: eindverantwoordelijk voor alle communicatie. Hij is degene die formeel communiceert over formele zaken. Hij is degene die bij calamiteiten, in overleg met het bevoegd gezag naar buiten treedt. Hij kan daar waar nodig de ambassadeursfunctie bekleden.

Leerlingencoördinatie

Adjunct directeur: verantwoordelijk voor de communicatie over alle leerling en onderwijszaken. Coördineert de communicatie over leerlingen, stemt trajecten af en geeft voorlichting over leerlingenzaken of onderwijs. Is ambassadeur voor het primaire proces en het netwerk.

vestigingsleiders: De unitleiders zijn vertegenwoordiger van hun unit naar buiten toe, in de integrale, specifieke vestigingszaken. Zij stemmen schoolbeleidszaken af op de unit, en vestigingszaken worden afgestemd met het schoolmanagement. Verantwoordelijk voor unit interne communicatie.

Hoofd staf: regelt in opdracht van de directeur formele zaken, afstemmingszaken, correspondentie met instellingen, scholen, instanties e.d.

Stagecoördinator: De stagecoördinator regelt de stages voor stagiaires vanuit de opleidingsinstellingen. Hij stemt af en deelt in. Voert gesprekken met de opleidingsinstellingen en kandidaat stagiaires. Houdt daarvan een registratie. Hij kan voorlichtingen verzorgen.

Mentoren: mentoren stemmen zaken af met ouders, instellingen, scholen met betrekking tot jongeren waar zij mentor over zijn. Ambassadeur voor de leerling, zowel intern als extern. Mentoren kunnen ook de stage voor hun leerlingen regelen en communiceren

MR: De medezeggenschapsraad communiceert intern en extern over alle zaken die te maken heeft met haar wettelijke taak. Zij zijn procesbewakers zowel intern als extern.

Ambulante

Begeleiders: Zij begeleiden op afstand jongeren van het Schip, met of zonder indicatie, in reguliere scholen. Voeren overleg met scholen over jongerenaangelegenheden waarvoor zij mede verantwoordelijk zijn.



Administratie: Eerste aanspreekpunt voor leerlingen, ouders, belangstellenden, leveranciers, telefoon e.d Zij behandelen de vragen en spelen zaken door. Spilfunctie in de interne communicatie.

Personeel en Klantenwerk: Ieder personeelslid dat diensten of producten levert aan klanten is verantwoordelijk voor de afspraken die uit de opdracht zijn voortgekomen. Ambassadeur van hun vakgebied. Zij regelen daar waar het kan hun eigen acquisitie.

Personeel algemeen: vertegenwoordigen de school in alle externe situaties waarin zij uit hoofde van hun functie zijn. Zijn ambassadeur in die situatie waar dat nodig is.



Speerpunten voor de komende periode

Wat	Voor wie	wanneer	Hoe
De Website updaten, bijhouden en planmatig verbeteren	Voor alle interne en externe belangstellenden	Start januari 2009, doorlopend proces.	Technisch plan van aanpak. coördinatiegroep
Alles rondom de nieuwbouw	Instellingen, gemeente	Opstart augustus 2008. Tot en met de realisatie in 2010.	Brochures, informatie op de website. Persberichten
Het Schip in Noord Oost Twente	Voor alle betrokken in genoemde regio	Doorlopend	Overleg voeren, afstemmen, informatie geven over huisvesting en ontwikkelingen
Passend onderwijs	Voor alle betrokkenen	Start in 2008, met doorloop tot in 2011 of 2012 passend onderwijs is ingevoerd	Overleg voeren, informatie geven. Samenwerking opstarten
Invoering portfolio voor de leerling als spilfunctie in de leerlingenzorg	Voor alle leerlingen	Is reeds lopende, maar moet in 2009 tot volwaardig instrument zijn uitgegroeid voor de leerlingenzorg	Elke jongere heeft een portfolio met daarin alle documenten en voorgang rapportage.
Sponsoren voor fondswerving	Instellingen en/of personen die	Doorlopend. Onderzoeksfase afgerond na 2005	Infomateriaal, website, voorlichting,
Afstemming ouders	Voor alle (nieuwe) ouders van leerlingen van de school	Doorlopend bij instroom, doorstroom en uitstroom	Intake, handelingsplannen, informatie, tevredenheidmeting e.d.
Uitgebreide medewerker tevredenheidsonderzoek	Voor alle vaste werkers binnen de school	2009	Een tevredenheidmeting op basis van Camp over 9 domeinen van een organisatie
Onderzoek naar de tevredenheid van de leerling over de pedagogische stijl.	Voor alle leerlingen die op het moment van het onderzoek de school bezoeken	Voorjaar 2009	Een universitair onderzoek naar de tevredenheid van leerlingen over de pedagogische stijl van het personeel van het Schip
Ontwikkelingen voor ATC	Partners en betrokkenen die met ATC te maken hebben	Doorlopend, extra opstart na intrekken bij spinnerij Oosterveld	Informatie geven. Afstemmen, overleg voeren bestuurlijk onderdeel zijn



Het INK model

Binnen het Schip is voorzichtig gestart met de analyses van de school met behulp van het INK managementmodel. Dit model leent zich volgens het Schip goed omdat het meer dan alleen het eindproduct beschrijft, maar ook de processen die tot dat eindproduct leiden. Het model is toepasbaar voor meerdere invalshoeken. In de onderstaande analyses is centraal genomen de stand van zaken rondom de communicatie, en/of het direct daaraan gerelateerde.

Het INK model ziet er schematisch zo uit:

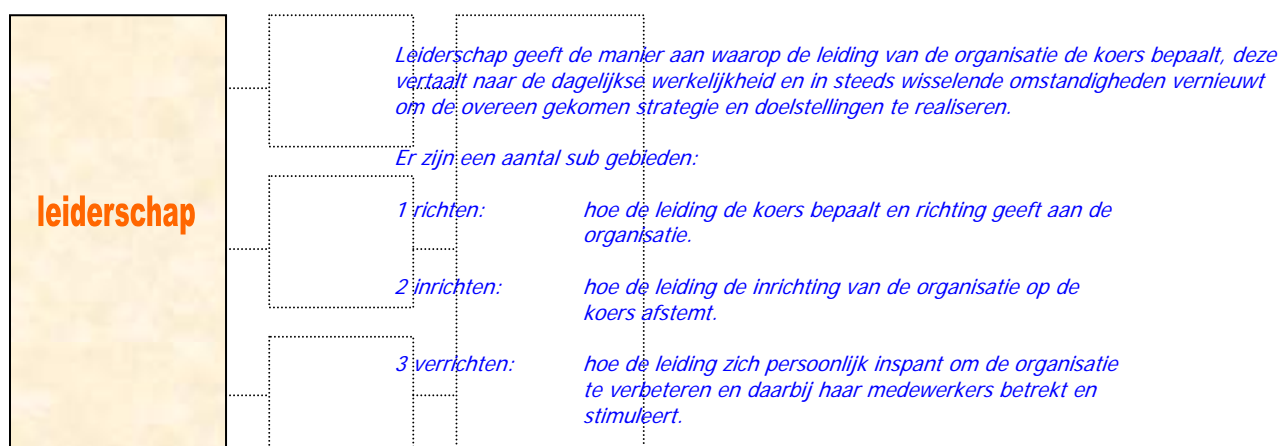


Dit model bestaat uit twee gedeelten: Organisatie en Resultaat. Het deel ORGANISATIE omvat de interne, beheersbare factoren. Het deel RESULTATEN bestaat uit de uitkomsten van de ORGANISATIE kant. Het deel eindresultaten is het aantal feitelijk uitgestroomde leerlingen naar onderwijs, arbeid of elders.

In de uitwerking van deze managementgebieden zal per onderdeel worden gerapporteerd over de stand van zaken met betrekking tot de communicatie. Voor de communicatie is in ieder geval per INK domein bijzonder belangrijk:



INK-model: leiderschap/ organisatie van de communicatie



richten

Er is een communicatieplan opgesteld met daarin de richting van de communicatie van het Schip. De communicatie vooral intern moet door de schoolleiding bewust vanuit een voorbeeldfunctie worden ingevuld.

Handelen en communiceren geschiedt op de uitgangspunten:

- vanuit de intentie en de missie/visie
- vanuit respect voor de ander
- vanuit het principe van betrouwbaarheid en zorgvuldigheid
- vanuit communicatie op maat
- communicatie is altijd tweerichting verkeer
- Iedereen heeft recht op alle informatie die voor hem/ haar relevant is
- Iedereen heeft recht op inspraak.

Deze principes gelden zowel voor de interne als voor de externe communicatie.

inrichten

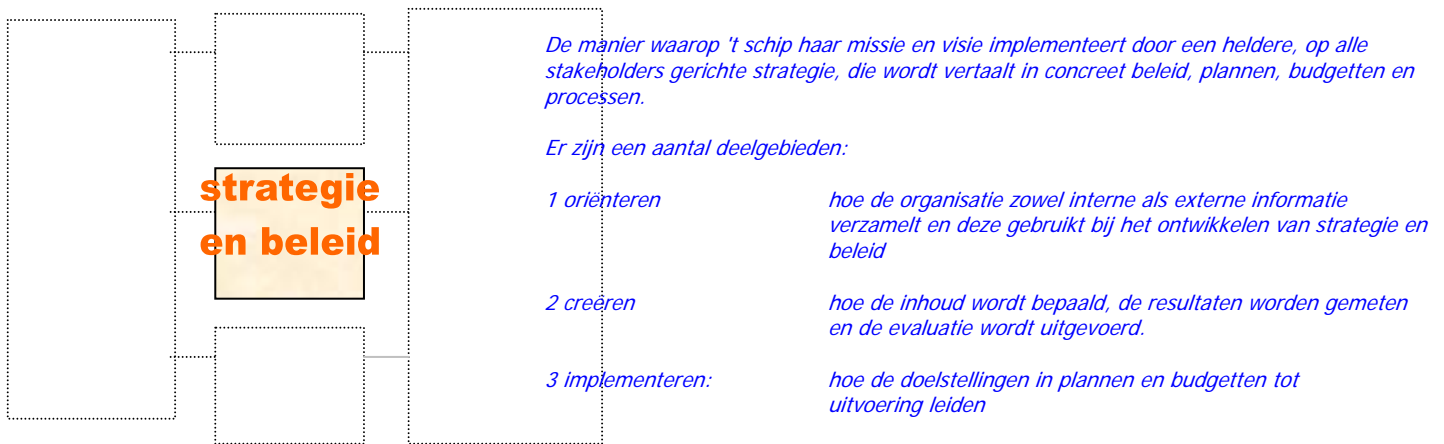
De communicatie is aangepast aan de cultuur van de school. Er is weinig sprake van formeel, en bureaucratisch overleg. Communicatie moet praktisch zijn en aanleiding geven tot handelen. Communicatie moet aansluiten op het referentiekader van de Schipmensen, maar ook op de externe contacten.

verrichten

Communicatie is voorbeeld zijn. De leiding probeert te laten zien hoe zij wil dat de communicatie hoort te verlopen. Zij bewaakt de zorgvuldigheid, zorgt ervoor dat de informele communicatie niet belangrijker wordt dan formele besliscommunicatie.



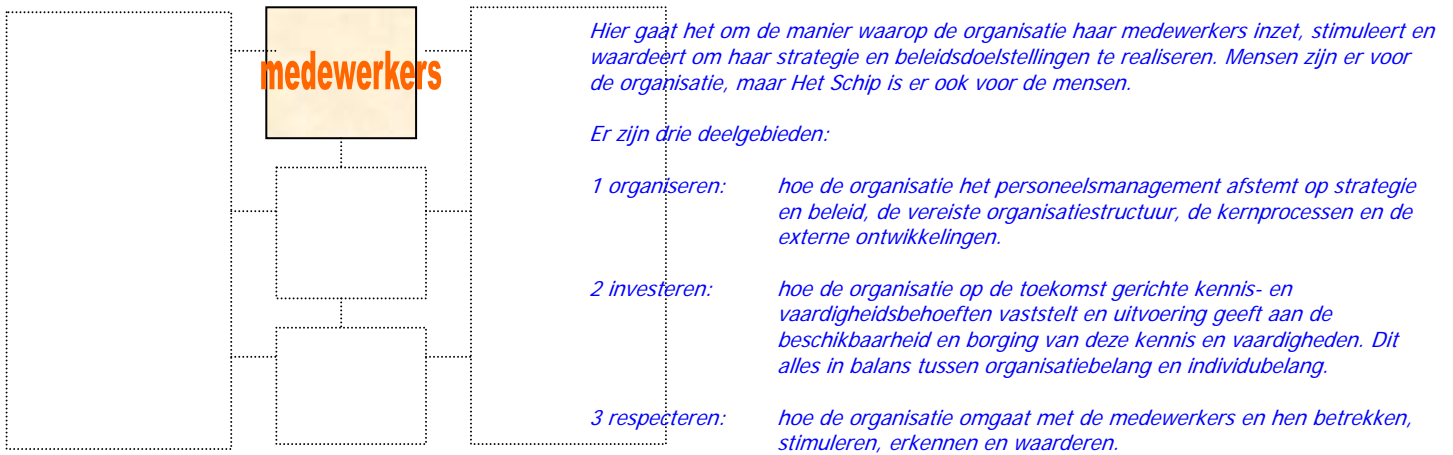
INK-model: strategie en beleid/ organisatie van de communicatie



Oriënteren	<p>De strategie en beleid rondom communicatie zal door het Schip steeds meer geschieden op basis van “harde” informatie. Er zullen meer onderzoeken plaatsvinden om te toetsen of de communicatie of de doelen succes hebben gehad.</p> <p>Alle informatie in het kader van communicatie moet worden getoetst op inhoud en relevantie voor het Schip. Keuzes maken is onontkoombaar, omdat er een overvloed aan informatie de school binnenkomt.</p> <p>Ook blijft voor de school het intuïtief handelen met betrekking tot communicatie een ondefinieerbaar, maar wezenlijk onderdeel.</p>
Creëren	<p>Communicatie is een management onderdeel. Voor het Schip betekent dat er op gestuurd wordt. Er is een beleidsdocument waarin de basis van communicatie is vastgelegd. Bij het vaststellen van communicatiebeleid wordt meer dan vroeger uitgegaan van kerngetallen.</p> <p>Binnen de communicatie zal steeds meer nadruk worden gelegd op wetenschappelijke onderbouwing van managementdomeinen. Deze onderzoeken zullen nadrukkelijk worden gecommuniceerd naar buiten.</p>
implementeren	<p>Communicatie is nooit afgerond, maar een blijvende zorg voor iedereen die werkzaam is binnen het Schip, en allen die van buiten te maken hebben met het Schip. Communicatie is vast onderdeel van het management overleg binnen de school. Je kunt beter te veel communiceren dan te weinig.</p> <p>Er zijn vooralsnog geen concrete budgetten toegekend aan de communicatie, maar voor de ICT component is uitgesproken dat de Website speerpunt wordt in de informatieoverdracht naar buiten toe.</p>



INK-model: medewerkers/ organisatie van de communicatie



- Organiseren** Plannen en ideeën die de school heeft dienen uitvoerig en inhoudelijk te worden gecommuniceerd met de mensen binnen de organisatie. Als verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd, betekent dat er informatie voorhanden moet zijn op elk niveau en inspraak mogelijk.
- Investeren** De school spant zich in om de communicatie rondom de collega's planmatig vorm te geven. Er is een nieuwsbrief, er zijn interne studie- en voorlichtingsdagen. Er zijn besluitvormende plenaire vergaderingen
- Communicatie is wederzijds.
- Respecteren** De uitgangspunten voor communicatie geldt voor alle mensen binnen het Schip en geldt ook als leidraad voor de communicatie naar buiten.



INK-model: middelen/ organisatie van de communicatie



Geld	<p>Er is vooralsnog geen apart budget beschikbaar voor de communicatie. Het Schip gaat wel onderzoeken of in de toekomst dit noodzakelijk wordt geacht.</p> <p>Desondanks wordt er geïnvesteerd in communicatiemiddelen: er zijn beamers en schermen aangeschaft i.v.m. presentaties en voorlichtingen.</p> <p>Er zijn mapjes in twee kleurendruk voor verspreiding van brochures. Daar waar het haalbaar is worden brochures in kleur aangeleverd.</p> <p>De website is als speerpunt meegenomen in het communicatiebeleid.</p>
Kennis en technologie	<p>Communicatie als kennisgebied is niet expliciet ontwikkeld. We gaan mede door dit communicatieplan ons meer bewustmaken van communicatie en de doelen die daarmee gemoeid zijn. Er komt wellicht een communicatiecommissie die zich specifiek richt op communicatie.</p>
Materiaal en diensten	<p>Zie hiervoor boven. Voor intern is het van belang dat we gebruik maken van de eenheid van huisstijl. Dat we in de klantbenadering eenduidig en correct zijn.</p>

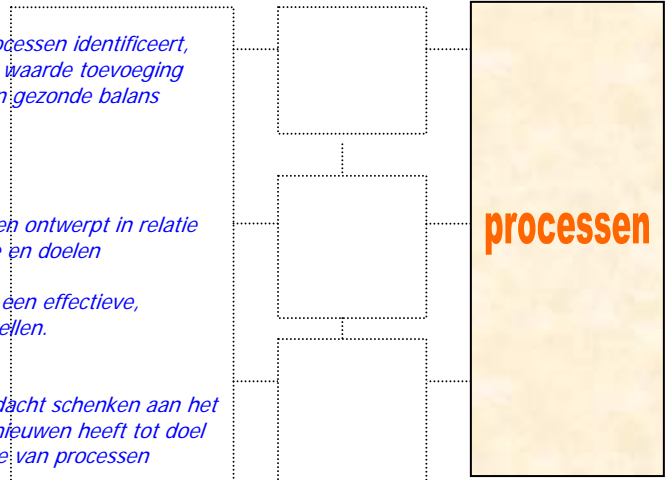


INK-model: processen/ organisatie van de communicatie

De manier waarop de organisatie vanuit strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt gericht op waarde toevoeging voor alle stakeholders. De manier waarop er gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit.

De subgebieden:

- 1 ontwerpen* *hoe de organisatie haar processen identificeert en ontwerpt in relatie tot hun bijdrage aan de geformuleerde strategie en doelen*
- 2 beheersen* *hoe de organisatie haar processen beheerst om een effectieve, efficiënte en flexibele bedrijfsvoering zeker te stellen.*
- 3 verbeteren & vernieuwen* *verbeteren heeft betrekking op het continu aandacht schenken aan het optimaliseren van de bestaande processen. Vernieuwen heeft tot doel het verwerven van nieuwe inzichten en innovatie van processen*

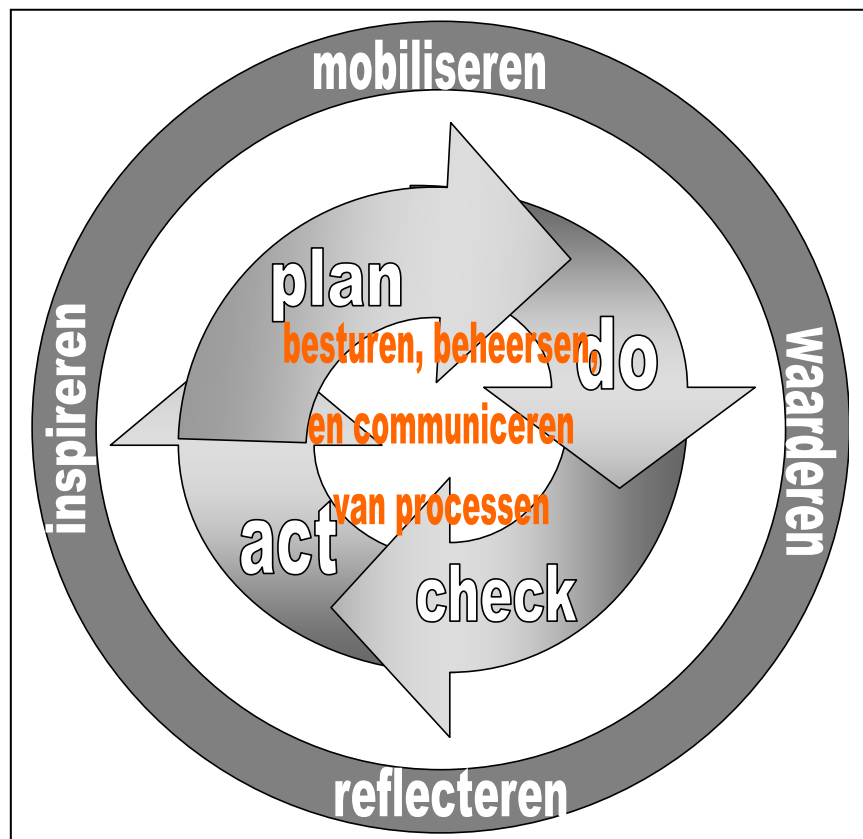


Ontwerpen

Alle processen worden benaderd vanuit onderstaand schema. Daarin staan de stappen en de vereiste communicatie. Binnen het Schip moet daaraan het principe van teamteaching worden toegevoegd.

Beheersen

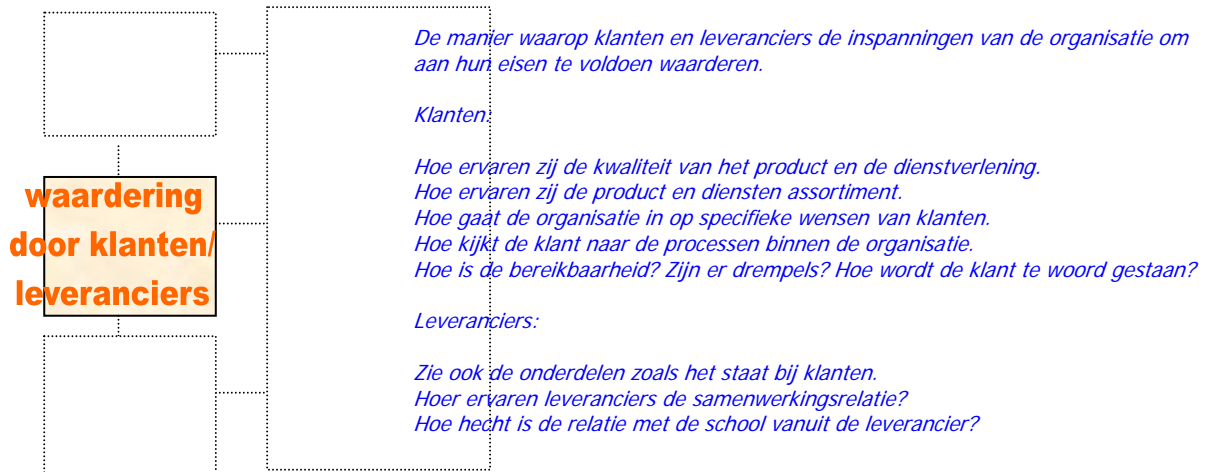
Verbeteren en vernieuwen



Processen verlopen cyclisch en de daaraan gerelateerde communicatie evenzo.



INK-model: waardering door klanten over de communicatie



Klanten:

De communicatie rondom klanten is zeer divers. Met ouders en leerlingen moet weer anders worden gecommuniceerd dan met verwijzers, scholen en instellingen.

Er is een uitgebreid onderzoek geweest naar de tevredenheid van partners, ouders en leerlingen. Alle onderzoeken geven aan men over het geheel genomen tevreden is met de wijze waarop het Schip communiceert met haar klanten. U kunt de diverse rapportages downloaden via www.tschip.nl

Leveranciers:

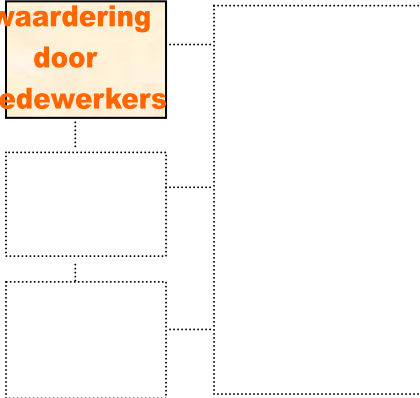
Ten aanzien van leveranciers heeft het Schip ook een tevredenheidsonderzoek afgenomen. Dat is meegenomen in het onderzoek tevredenheid van partners. Ook dat is via de website te downloaden.

Daarbij maken we gebruik van de afspraken zoals bij de algemene uitgangspunten zijn verwoord.



INK-model: Waardering door de medewerkers over communicatie

waardering
door
medewerkers



Hoe ervaren, beleven en waarderen de medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Hoe denkt de medewerker over de leiderschapscomponent?

Hoe ervaart hij de strategie en beleid. Voelt hij zich betrokken bij het beleid?

Hoe ervaart hij of zij de relatie met de mede werknemers?

Hoe denkt de medewerker over de inzet van middelen, en zijn eigen rol daarover?

Mag de medewerker van invloed zijn op de processen?

Voelt de medewerker dat hij of zij een bijdrage levert aan het maatschappelijk belang van de school?

Weet de medewerker wat de resultaten zijn van de organisatie?

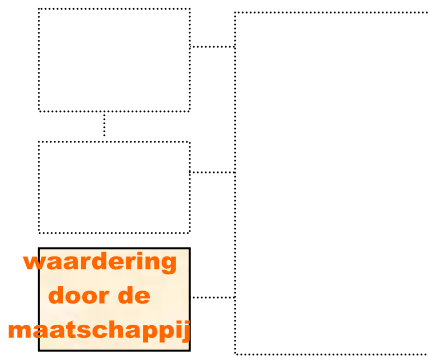
medewerkers

Er is een uitgebreid tevredenheidsonderzoek gehouden onder alle personeelsleden van het Schip. Met betrekking tot de communicatie is het doel van de school duidelijk, de taken en bevoegdheden zijn inzichtelijk. Er moet meer informatie verschaft worden om het werk te doen. Men is van mening dat er voldoende informatie voorhanden is voor besluitvorming, maar er zijn twijfels of men voldoende invloed kan uitoefenen. De samenwerking en houding van het personeel wordt als zeer positief gewaardeerd. Zie hiervoor het tevredenheidsonderzoek.

In 2009 zal het Schip opnieuw een uitgebreid tevredenheidsonderzoek houden, gebaseerd op de matrix van Camp.



INK-model: resultaten Waardering door de maatschappij

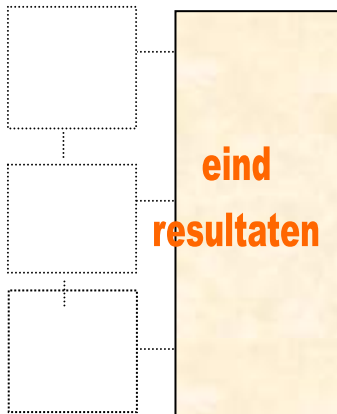


Hoe ervaart de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, regionale en nationale omgeving.

Lokaal	<p>Het Schip wordt door lokale overheden voortdurend betrokken bij beleidsvoorbereidende activiteiten. Daarbij heeft met name de persoonlijke communicatie, of het persoonlijke netwerk een grote rol gespeeld.</p> <p>Het Schip heeft met het Loods (rebound) veel geïnvesteerd in het samenwerkingsverband van scholen in Enschede en Noord Oost Twente. Dat heeft tot veel waardering geleid.</p> <p>Het Schip is expliciet gevraagd in het Dagelijks bestuur zitting te nemen van ATC Voorlichtingen, presentaties, open huis, uitnodigingen, rondleidingen, deelname aan ketenactiviteiten worden vanuit de schoolleiding als zeer waardevol ervaren.</p>
Regionaal	<p>In Twente heeft het Schip een plek binnen de scholengroep Twente Speciaal. In 2010 zal de school onderdeel zijn van een grote organisatie die voor cluster 2,3 en 4 onderwijs verzorgt in Twente.</p> <p>Het REC Oost Nederland is met name provinciaal de spreekbuis naar instellingen en instanties toe op het gebied van indicatie, projecten en</p> <p>Het Schip blijft daar waar er behoefte aan is uitleggen wat ze wil, hoe ze dat wil bereiken, wie daarvoor nodig is. Daar waar er behoefte is worden voorlichtingen, presentaties, rondleidingen verzorgd.</p>
Landelijk	<p>Binnen het landelijke netwerk is het Schip actief binnen ESF 3, vereniging cluster 4, en activiteiten in het kader van de andere stroom. Daarbij is communicatie en deelname van belang, maar minder in het kader van profilering.</p>
Internationaal	<p>Het Schip krijgt regelmatig bezoek vanuit het buitenland. Duitse, Franse, Engelse, Finse delegaties hebben de afgelopen periode de school bezocht. In het kader van uitdragen van visie, missie en teamteaching steekt het Schip veel energie in uitdragen van wat ze wil.</p>



9 eindresultaten



De mate waarin de organisatie in staat is haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren.

Jaarverslag	In het jaarverslag wil het Schip jaarlijks verantwoording afleggen voor alles wat er op de school heeft plaatsgevonden. Dat verslag moet uitdagend zijn, inzichtelijk zijn en een weergave van de werkelijkheid.
Website	Op de website worden actuele resultaten weergegeven op de site. Daarbij moet gedacht worden aan inspectierapporten, jaarverslagen, onderzoeken en verslag over allerhande zaken.
schoolplan	In het schoolplan staat alles op papier waar het Schip aan werkt en aan wil werken, inclusief een communicatieplan.
jaarrekening	Voor de jaarrekening valt de school onder de Stichting Scholengroep Twente Speciaal. Het Schip wenst in haar jaarverslag in ieder geval op hoofdlijnen verantwoording af te leggen over het financiële beleid.



Werkpunten voor de komende drie jaar

