



**ONDERWIJSPLAN  
2018-2022  
ELDE COLLEGE**

**Opgesteld door : directie, teamleiders, hoofd P&O en medewerker kwaliteitszorg**

**Vastgesteld door MT : 20 maart 2018**

**Ingestemd door MR : 4 april 2018**

## Onderwijsplan 2018-2022 Elde College

### Voorwoord

'Elke leerling doet ertoe!', dat is waar het Elde College voor staat. De betekenis van dit motto is merkbaar in ons onderwijs, maar ook op alle andere beleidsterreinen. Ons uitgangspunt is dat rekening wordt gehouden met het individu en dat maatwerk wordt nagestreefd. Zo komen kwaliteiten van leerlingen en medewerkers tot hun recht.

Het onderwijsplan van het Elde College is verbonden met het strategisch beleidsplan. Voorheen kende de school drie sectorbeleidsplannen. Nu is voor het eerst een gezamenlijk onderwijsplan geformuleerd waarin de gezamenlijke, schoolbrede onderwijskundige koers centraal staat. Het uitgangspunt voor dit onderwijsplan zijn de vijf strategische ambities. Bij iedere ambitie noteren we gezamenlijke doelen en kwaliteitsafspraken die kernachtig verwoord zijn. Daarnaast wordt expliciet aandacht besteed aan de condities die nodig zijn om de doelen op het gebied van onderwijs en begeleiding te kunnen realiseren.

Bij de totstandkoming van dit onderwijsplan zijn we niet 'over een nacht ijs gegaan'. De bouwstenen zijn tijdens een viertal intensieve en inspirerende werkbijeenkomsten onder externe begeleiding van KPC geformuleerd door de directie, de teamleiders, hoofd P&O en medewerker kwaliteitszorg. Met dank aan degenen die een bijdrage geleverd hebben aan de totstandkoming van dit onderwijsplan, zeggen wij toe dat we de komende jaren met grote inzet en in gezamenlijkheid werken aan de realisatie van de afgesproken doelstellingen.

M. Arets  
G. Spijkers  
T. Michon

## Inhoud

Voorwoord .....	1
Inleiding .....	3
Deel 1: Basis op orde.....	4
Deel 2: Ambities .....	5
2a. Ambities en onderwijsdoelen : toekomstbestendig onderwijs.....	6
Ambitie 1: Eigenaarschap / regie.....	7
Ambitie 2: Resultaatgericht.....	9
Ambitie 3: Brede persoonsvorming.....	11
Ambitie 4: Verdere professionele ontwikkeling .....	12
Ambitie 5: Samenwerking.....	15
Bijlagen.....	17
Medewerkersprofiel.....	18
Cultuurprofiel.....	21
Basis KPI's .....	22
Ondersteuningsprofiel.....	25
Risicoparagraaf.....	26

## Inleiding

In juli 2017 is het strategisch beleidsplan van het Elde College voor de periode 2017 - 2022 vastgesteld. In dit strategisch beleidsplan wordt verwoord hoe de school verder wil bouwen vanuit de sterke basis die er is: zowel het onderwijsproces als de onderwijsopbrengsten zijn op orde. Dat geldt ook voor de ondersteuning (financiën, kwaliteitszorg en HRM). Daarnaast zijn de afgelopen jaren diverse ontwikkelingen in gang gezet met als doel om het kwaliteitsniveau te borgen en te optimaliseren.

In de nieuwe strategie wordt de focus verlegd van beheersing en verantwoording over de basiskwaliteit naar de verdere ontwikkeling van de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs. Vijf ambities staan bij deze ontwikkeling centraal, namelijk:

- eigenaarschap / regie
- resultaatgerichtheid
- brede persoonsvorming
- professionele ontwikkeling
- samenwerking.

In het verleden werd het strategisch beleid vertaald in drie aparte sectorplannen (vmbo/pro, (t)vwo/havo en bedrijfsvoering). Nu is een bewuste keuze gemaakt voor EEN onderwijsplan waarin de beide onderwijssectoren en bedrijfsvoering gezamenlijk doelen en kwaliteitsafspraken formuleren bij de vijf strategische ambities. Dit onderwijsplan biedt zicht op 'de stip op de horizon'. Het vormt de verbinding tussen het strategisch beleid 2017-2022 en de uiteindelijke concretisering in de teamplannen (onderwijssectoren) en de afdelingsplannen (bedrijfsvoering) die jaarlijks worden opgesteld. Het onderwijsplan is richtinggevend en biedt houvast voor de ontwikkeling die het Elde College door wil en moet maken om toekomstbestendig onderwijs in een toekomstbestendige organisatie te bieden. Dit alles vanuit het uitgangspunt: Elke leerling doet ertoe!

## Deel 1: Basis op orde

Goed onderwijs waarbij voldoende tot goede resultaten gerealiseerd worden, begint met een solide en transparante organisatie met duidelijke kaders. Denk daarbij aan een gezonde financiële huishouding, aan de kwaliteit van de leidinggevenden en de medewerkers, gestructureerde kwaliteitszorg en diverse organisatorische zaken zoals leerlingenadministratie, het rooster, goed geoutilleerde en flexibel in te zetten schoolgebouwen. Daarnaast zijn er voorwaarden voor elke leerling om tot leren te komen: een veilige omgeving (zowel fysiek als sociaal), rust om zich op het onderwijs te kunnen concentreren en andere factoren die per doelgroep kunnen verschillen.

Het realiseren van de basiskwaliteit van het Elde College heeft onder alle omstandigheden voorrang. Mede gebaseerd op de kwaliteitsgebieden in het Inspectiekader zijn prestatie indicatoren vastgesteld waaraan iedere sector en afdeling minimaal moet voldoen. Tevens is benoemd bij wie en hoe de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de indicatoren belegd is. De vijf kwaliteitsgebieden zijn: onderwijsproces, schoolklimaat, onderwijsresultaten, kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer.

## Deel 2: Ambities

Het Elde College wordt ervaren als een fijne school met betrokken medewerkers waar leerlingen zich gezien en gekend voelen. De school presteert stabiel goed en heeft een solide imago, maar tegelijkertijd zijn er verbetermogelijkheden en ambities. Daarbij staat het organiseren van toekomstbestendig onderwijs in een toekomstbestendige organisatie centraal. Maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, digitalisering, globalisering, demografische krimp en vergrijzing vragen om een antwoord en om een vertaling in de vormgeving en de organisatie van het onderwijs.

In dit deel van het onderwijsplan presenteren we een samenhangende en gezamenlijke visie op de belangrijkste uitdagingen in de komende periode (2018-2022). Per strategische ambitie zijn doelen en kwaliteitsafspraken op tactisch niveau geformuleerd. Jaarlijks worden hieraan concrete en meetbare doelen gekoppeld en tevens wordt aangegeven hoe de realisatie van deze afspraken wordt aangetoond. Dat kan plaatsvinden op organisatieniveau, maar zal vooral gebeuren op teamniveau (onderwijssectoren) of afdelingsniveau (bedrijfsvoering). Hierbij doen we recht aan het feit dat binnen de onderwijssectoren de teams in verschillende fases van ontwikkeling verkeren. Voor de sector bedrijfsvoering worden de volgende afdelingen onderscheiden: kwaliteitszorg, P&O, Financiën & leerlingenadministratie, PR & Communicatie, facilitair en ICT.

Op deze manier en vanuit deze ambities en doelen kan het Elde College het onderwijs op passende wijze aan laten sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende behoeften van leerlingen en ouders. De kwaliteitsafspraken vormen het fundament, doen tevens recht aan de variëteit en verscheidenheid binnen de school en bieden ruimte voor verschillen. Ruimte voor maatwerk aan leerlingen vraagt ook ruimte voor medewerkers en leidinggevenden.

Toekomstbestendig onderwijs komt bovendien tot stand in de samenwerking tussen de betrokken geledingen (docenten, onderwijsondersteunend personeel, leidinggevenden en bestuur), waarbij ieder zijn eigen rol en eigen verantwoordelijkheden heeft. De leerling is hierbij voortdurend in beeld. Daarnaast is samenwerking en dialoog met ouders, overheden en andere partners van wezenlijk belang.

## 2a. Ambities en onderwijsdoelen : toekomstbestendig onderwijs

Het Elde College wil de leerlingen duurzaam en goed toerusten voor hun toekomst: vervolgopleiding, beroep, arbeidsmarkt en het leven in een veranderende samenleving. Toekomstbestendig onderwijs vereist dat alle betrokkenen zich bewust zijn van het belang van een goede onderwijskwaliteit voor de toekomstperspectieven van leerlingen, kritisch zijn op de resultaten en zich blijven inspannen om deze te verbeteren.

De school streeft ernaar om voor alle opleidingen de kwalificatie 'goed' te ontvangen van de Inspectie van het Onderwijs. Voorafgaand aan ieder Inspectiebezoek vanuit het nieuwe toezichtkader wordt expliciet aangegeven op welke doelstellingen en ambities de afdeling beoordeeld wil worden. In de teamplannen geven de teams aan welke eigen kwaliteitsdoelen zij jaarlijks willen realiseren.

Loopbaanoriëntatie (LOB) is een belangrijk onderdeel van het onderwijsproces. Voor het vmbo is het LOB-traject belegd in de wetgeving (augustus 2016), waarbij de concrete invulling aan de vmbo-school zelf is. De sector vmbo/pro van het Elde college hanteert een brede definitie en focust niet alleen op het keuzeproces voor beroep en vervolgopleiding, maar zeker ook op brede persoonsvorming en het daarbij behorende bewustzijn. Zelfinzicht en reflectie lopen parallel met het keuzeproces. De sector (t)vwo/havo focust in het LOB-traject meer op keuze voor profiel, vervolgopleiding en beroep. M.i.v. 2017 is de havo-afdeling aangesloten bij het netwerk haco-scholen (havisten competent). Daardoor komen de specifieke competenties die leiden tot optimale voorbereiding op het hbo in het totale onderwijs- en begeleidingsaanbod explicieter naar voren. Belangrijk is de rol van de decaan en de mentor.

## Ambitie 1: Eigenaarschap / regie

Eigenaarschap van leren is een complex begrip dat nauw verweven is met een aantal andere begrippen zoals motivatie, betrokkenheid, zelfsturing en metacognitieve vaardigheden. Waar leerlingen eerder de rol hadden van passieve ontvangers krijgen zij geleidelijk een meer autonome rol. *Eigenaarschap en regie* houdt in dat leerlingen actief de omstandigheden en deels ook de inhoud van hun eigen leerproces mede bepalen. Een voorwaarde hiervoor is dat iedere leerling ervan overtuigd is dat zijn eigen gedrag tijdens het leren ertoe doet. De leerling reageert niet alleen op de leeractiviteit, maar kan deze ook zelf beïnvloeden en veranderen.

doelen	kwaliteitsafspraken zichtbaar gedrag leerlingen	kwaliteitsafspraken bijdrage teams, secties, medewerkers	kwaliteitszorg
De leerling neemt stapsgewijs mede de regie in zijn eigen leerproces en maakt weloverwogen keuzes.	Wat bij de leerlingen gebeurt is cruciaal. De bijdrage van teams, secties, medewerkers is een voorwaarde om dit te realiseren. Het zichtbare gedrag van de leerlingen wordt gevolgd / gemeten.	De leerling kan alleen regie nemen indien er te kiezen is en indien de gesprekken zodanig gestructureerd zijn dat iedere leerling weloverwogen keuzes kan maken. Coachende rol // feedback geven door mentor en vakdocent is een basisvoorwaarde.	De leerling kan benoemen wat hij doet, hoe hij dat doet en waarom. De leerling registreert en de mentor volgt en stuurt bij.
Iedere leerling heeft een leerprogramma met keuzemogelijkheden en ruimte voor initiatief. (in de teamplannen kan explicieter uitgewerkt worden hoe persoonlijk dit leerprogramma is.)	Leerlingen kunnen vanuit het kernprogramma uit minimaal drie programma's kiezen.	De docent/sectie biedt vanuit het kernprogramma keuzes aan in de leerstof gericht op versnelling, verbreding of verdieping. Dit kan plaatsvinden binnen en buiten de school.	Vakwerkplannen bevatten drie programma's naast het basisprogramma.



#### Opmerking:

Het kernprogramma is het programma dat minimaal afgerond moet worden om de kerndoelen / de eindtermen te kunnen realiseren (inschatting 80% van de tijd die benoemd is voor de studiebelasting)

#### ICT:

Optimale inzet van ICT is een belangrijke succesfactor voor het welslagen van dit doel uit het onderwijsplan. De elektronische leeromgeving dient zo ingericht en gestructureerd te zijn, dat zowel de leerling als de docent op een eenvoudige en doeltreffende manier leerprogramma's kan arrangeren. Daarbij is ook het portfolio belangrijk (bijv. plusdocument, lob-portfolio). In de teamplannen wordt aangegeven hoe ICT ingezet wordt als middel. Het onderwijs geeft beargumenteerd aan welke inzet van ICT noodzakelijk is. Bedrijfsvoering gaat vervolgens na op welke manier deze inzet van ICT gerealiseerd kan worden.

#### Educatief partnerschap:

De gedachte achter educatief partnerschap is, dat de school en de ouders een gezamenlijke inspanningsverplichting hebben vanuit het gedeelde doel: de optimale ontwikkeling van de leerling. De rol van ouders is niet vrijblijvend. Een belangrijke voorwaarde om educatief partnerschap te realiseren is duidelijke communicatie tussen school en ouders. De basis van de communicatiestrategie is gelijk voor alle teams, maar daarnaast kan ieder team een eigen communicatieplan opstellen. Hierin wordt aangegeven hoe, wanneer en door wie met ouders gecommuniceerd wordt en ook op welke manier dat gebeurt.

#### Gebouw:

Een flexibel ingericht leerprogramma stelt bepaalde voorwaarden aan het gebouw en de inrichting. Indien noodzakelijk worden vanuit de beperkte mogelijkheden aanpassingen uitgevoerd (bijvoorbeeld collegezaal, leerpleinen, flexibel inzetbare ruimtes). Bij eventuele nieuwbouw (B-gebouw, locatie Sint-Michielsgestel) is het onderwijsconcept leidend in de bouwplannen.

Vooralsnog moeten we m.b.t. de gebouwelijke voorzieningen uitgaan van de bestaande situatie met mogelijkheden tot beperkte aanpassingen.

## Ambitie 2: Resultaatgericht

Iedere leerling behaalt onderwijsresultaten die passen bij zijn kwaliteiten, waarbij recht gedaan wordt aan verschillen tussen leerlingen en waarbij iedere leerling wordt uitgedaagd om een zo goed mogelijk leerresultaat te bereiken. Daarnaast realiseert de school in alle afdelingen onderwijsopbrengsten die liggen op of boven de norm van de Inspectie (basiskwaliteit). Het Elde College streeft voor iedere opleiding naar de waardering 'Goed'.

doelen	Kwaliteitsafspraken: Zichtbaar gedrag leerlingen	kwaliteitsafspraken Bijdrage teams, secties, medewerkers	kwaliteitszorg
Iedere leerling heeft inzicht in de eigen resultaten en in zijn eigen ontwikkeling.	De leerling heeft inzicht in zijn prestaties evenals in de fouten die hij gemaakt heeft, analyseert de oorzaken en stelt realistische doelen.	Iedere leerling analyseert met de docent de fouten en de verbetermogelijkheden. De docent heeft een coachende rol m.b.t. inhoud.	Iedere leerling analyseert met de docent de fouten en de verbetermogelijkheden.
De leerling heeft een duidelijk leerdoel en kiest op basis daarvan (uit een verbredend, verdiepend, verrijkend programma).	Leerlingen volgen bewust / doordacht (op basis van passie en van kunnen) het onderwijsprogramma. Leerlingen kunnen hun keuzes motiveren. ( Dit is aantoonbaar in enquêtes en door middel van onderzoeken)	Coaching- en reflectiegesprekken worden gevoerd. Daarbij trekken docent, mentor/coach, decaan en ouders samen op. Er is m.b.t. vorm en inhoud sprake van kwalitatief goede gesprekken.	Coachings- en reflectiegesprekken worden gevoerd, gericht op de cognitieve ontwikkeling van de leerling.

Waardering GOED inspectie		In format teamplan wordt benoemd hoe deze kwalificatie gerealiseerd wordt. De teamplannen onderbouw – bovenbouw (vmbo) sluiten op elkaar aan.	
---------------------------	--	--	--

### Ambitie 3: Brede persoonsvorming

In het onderwijs en bij de activiteiten ligt de focus op de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Zij ontdekken en ontwikkelen hun persoonlijke talenten, leren kritisch na te denken en ethisch verantwoord te handelen. Voor de verankering van deze brede persoonsvorming in het aanbod en in de begeleidingsstructuur is meer nodig dan de organisatie van een plusdocument of een flexibel programma. Er worden voorwaarden gesteld aan de cultuur van de school, het pedagogisch-didactisch handelen en zelfs aan de inrichting van het schoolgebouw.

doelen	kwaliteitsafspraken Zichtbaar gedrag leerlingen	kwaliteitsafspraken Bijdrage teams, secties, medewerkers	kwaliteitszorg
Iedere leerling reflecteert op zijn gedrag. Dit gebeurt individueel en in de groep, op school en buiten de school.	Leerlingen reflecteren op hun eigen gedrag in de groep, op school en zijn zich bewust van hun talenten en hun rol in de groep en op school.	Medewerkers voeren open gesprekken met leerlingen, waarbij reflectie en leerdoelen centraal staan.	Vragen in tevredenheid enquêtes. Gegevens via Klimaatschaal.
Degenen die betrokken zijn bij het primaire proces initiëren gesprekken om de leerling zijn eigen doelen te laten formuleren en te laten reflecteren op zijn eigen ontwikkeling.	De leerling stelt ook op het gebied van persoonlijke ontwikkeling doelen.	Het programma is zo opgebouwd dat leerlingen frequent en intensief kennis maken met alle facetten van de maatschappij en zich breed oriënteren.	In alle vakwerkplannen zijn onderdelen opgenomen die bijdragen aan brede persoonsvorming en maatschappelijke oriëntatie.
De leerling krijgt voldoende ruimte om zelf zijn eigen ontwikkeling vorm te geven.	De leerling bouwt gedurende de schoolloopbaan aan een portfolio waarin opgenomen is welke resultaten/vaardigheden hij heeft vormgegeven in het VO.	Secties bieden in de vakwerkplannen flexibele programma's met keuzemogelijkheden.  Teams zorgen ervoor dat het onderwijs in verschillende vormen wordt aangeboden.	In alle vakwerkplannen zijn flexibele programma's met keuzemogelijkheden opgenomen.

## Ambitie 4: Verdere professionele ontwikkeling

Onderwijs is mensenwerk. De medewerkers zijn een essentiële factor bij het realiseren van de (onderwijs-)doelen van de leerlingen en van de school. De professionele ontwikkeling van medewerkers staat in dienst van het onderwijs en de begeleiding van leerlingen en is dus een cruciale randvoorwaarde, geen organisatiedoel op zich. Van medewerkers vragen wij om zich te committeren aan de strategische ambities van de school, zeker als het gaat om eigenaarschap ten aanzien van de eigen ontwikkeling. De leerling herkent dit ook bij de docent.

Doelen	kwaliteitsafspraken	Resultaat/ indicator Bijdrage teams, secties, medewerkers	Resultaat/indicator kwaliteitszorg
<p><i>Medewerker.</i> Iedere medewerker heeft inzicht in het eigen functioneren ten opzichte van het gewenste medewerkerprofiel en kan aangeven hoe ontwikkeling plaatsvindt dan wel hoe deze anders georganiseerd wordt. Jaarlijks kunnen accenten gelegd worden (bv ICT, feedback)</p>	<p>Profiel Elde medewerker 2018 (onderdeel onderwijsplan) hierin strategische ambities en minimale eisen.</p>	<p>Teams vertalen de jaarlijkse accenten naar eigen teamplannen</p> <p>Ondersteunen ontwikkeling medewerkers</p> <p>Bewaken overall teambeeld.</p>	<p>90% van de medewerkers kent de nieuwe rol en functioneert daarin voldoende. Meting vindt plaats d.m.v. de gesprekscyclus.</p>
<p>Docenten geven met passie les, waardoor de leerlingen hun eigen passie ontdekken, ontwikkelen en realiseren.</p>	<p>Profiel Elde medewerker</p>	<p>Docenten blijven zich met passie en bevlogenheid ontwikkelen als professionele vakdocenten en coaches.</p>	<p>Positieve trend in bevlogenheidsonderzoek.</p>

		Docenten stellen zich op als rolmodel door belangstelling te tonen en een sterke wil te hebben, gericht op het leren en het ontwikkelen	
<p>Personeel is in staat om van vastomlijnde programma's te komen tot flexibele programma's waarbinnen leerlingen keuzes kunnen maken.  = competentie van personeel  = voorwaarde  Daarbij gaan we ervan uit dat niet iedereen alles hoeft te beheersen, maar dat het cruciaal is om de coördinatie goed te beleggen en elkaar aan te vullen.</p>		<p>Teams ontwikkelen en dragen het verrijkende keuzeprogramma.</p> <p>Teams ontwikkelen en dragen het flexibele kernprogramma.</p> <p>Daarbij vindt afstemming plaats tussen teams / secties / sectoren.</p>	Kwaliteitsnorm = aantonen.
<p><i>Cultuur</i>  We gaan uit van de cultuur zoals die er is, maar maken keuzes m.b.t. behouden, accenten leggen en versterken van deze cultuur. Er dient sprake te zijn van een herkenbare professionele cultuur voor zowel medewerkers als leerlingen.</p>	<p>Profiel cultuur vaststellen als onderdeel van het onderwijsplan. Als basis voor overig beleid.</p>	<p>Medewerkers dragen de cultuur bewust uit en benoemen deze.</p>	<p>Positieve trend vaststellen in de ontwikkeling op de vastgestelde cultuurkenmerken, bijvoorbeeld via vlootshouw en bevlogenheidsonderzoek. (beperkt meetbaar)</p>

<p><i>Leiderschap</i> Adequat leidinggeven aan de transitie met inzet van coachend leiderschap en tevens sturen op persoonlijk leiderschap bij medewerkers, in een professionele cultuur. Zie ook poster Elde leiderschap.</p>	<p>Het Elde College maakt in een aantal opzichten een ontwikkeling door. Daarbij hoort een manier van leidinggeven die ontwikkelingsgericht is, stimuleert en verbindt.</p>		<p>Willen we dit meten? Voorstel: geen apart doel, wel beschrijven. Concreter en meetbaar maken.</p>
<p><i>Organisatie en beleid</i>  Een activiteit die hierbij hoort is de verkenning van de inrichting van de toekomstbestendige onderwijsorganisatie 2022, vanuit inhoud. Hiervan beleid afleiden, waaronder strategisch personeelsbeleid.</p>		<p>Integrale teamplannen op basis van nieuw te ontwikkelen format. Hierin bijvoorbeeld personele paragraaf, bedrijfsvoering etc., samenwerking opnemen.  Het dient een reëel plan te zijn, met oog voor de ontwikkelingen.</p>	<p>Toekomstbestendige onderwijsorganisatie op hoofdlijnen inzichtelijk.</p>
<p>Samenwerking tussen teamleiders wordt versterkt, zij delen expertise en ervaringen.</p>			

## Ambitie 5: Samenwerking

Om goed vorm te kunnen geven aan de gewenste onderwijsontwikkeling biedt het intensiveren van zowel interne als externe samenwerking kansen. Het voortgezet onderwijs is een strategische schakel in de leerloopbaan van jongeren en daarom heeft de school een belangrijke netwerkfunctie zowel lokaal als regionaal. Dit geldt niet alleen voor het toeleverend onderwijs en het vervolgonderwijs (gericht op goede doorlopende leerlijnen) maar zeker ook voor het bedrijfsleven en met contacten met organisaties op het gebied van welzijn, cultuur, sport e.d. gericht op de brede ontwikkeling van leerlingen.

Het Elde College is de enige school in de regio met een onderwijsaanbod in de volledige breedte (pro tot en met vwo). Daardoor is het mogelijk om diverse vormen van interne samenwerking aan te gaan en om expertise intern te delen.

Doelen	kwaliteitsafspraken	kwaliteitsafspraken Bijdrage teams, secties, medewerkers	kwaliteitszorg
<p><i>Interne samenwerking</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elkaars ontwikkeling stimuleren/ leren van elkaar</li> <li>2. Educatief partnerschap in de driehoek ouders – leerlingen - Elde College</li> <li>3. School aanpassen om interne samenwerking te stimuleren (denk aan roosters)</li> </ol>	<p>Toetsingskader ontwikkelen</p> <p>Samenwerking draagt bij aan de realisatie van de strategie.</p> <p>De teams hebben de vrijheid om te prioriteren. Deze prioritering dient beargumenteerd te zijn.</p>	<p>Samenwerkingen initiëren en uitvoeren die voldoen aan het toetsingskader</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elde academie of anders ingerichte studiedagen?</li> <li>2. Is bij ambitie 1 opgenomen</li> <li>3. Aangepaste roosters en organisatie van vergaderingen etc.</li> </ol>



<p><i>Externe samenwerking</i> Focus op primaire proces: verbreden of verdiepen. (Dus juist ook bestuur en bedrijfsvoering zoals aansluiting op PO en ontwikkelingen Meierijstad.)</p> <p>Voortdurend zicht op regionale aanbod van onderwijs.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bevorderen samenwerking onderwijs – praktijk</li> <li>2. Verbeteren onderwijsprogramma (doorlopende leerlijnen)</li> </ol>	<p>Toetsingskader ontwikkelen</p>	<p>Samenwerkingen initiëren en uitvoeren die voldoen aan het toetsingskader.</p>	<p>toetsingskader</p>
---	-----------------------------------	--	-----------------------

Toetsingskader (zowel intern als extern):

Iedere nieuwe samenwerking én de reeds bestaande samenwerkingen worden getoetst aan de hand van de volgende criteria:

- Bijdrage aan de realisatie van de (of één van de) strategische ambities.
- In dienst van het primaire proces.
- Positie in de portfolio van alle samenwerkingen, met name: zijn er dubbelingen of juist lacunes.
- Mate van beslag op de organisatie (lesuitval, rooster, .....).
- Mate van beslag op personeel (personele inzet).
- Financiële paragraaf.
- Aandacht voor intensievere samenwerking met PO.
- Voorkeur voor bestendig beleid en langdurige partners en samenwerkingen in plaats van incidentele samenwerking.

## Bijlagen

## Medewerkersprofiel

### De Elde Medewerker

Om de visie van het Elde te realiseren hebben we goede medewerkers nodig: in de leiding, voor de klas, binnen de school en als ondersteuning. Wat verwachten medewerkers van de organisatie en wat verwacht de organisatie van haar medewerkers?

#### Strategische (kern)competenties

Wij gaan ervan uit dat medewerkers van meerwaarde zijn voor de organisatie en welwillend tegenover hun werk staan: gemotiveerd, enthousiast en loyaal aan de organisatie. Zo moet de organisatie en de visie van het Elde om o.a. een veilige leer-en werkgemeenschap te vormen bij hen passen en moeten medewerkers bij de organisatie passen. Daarbij is de kwaliteitscultuur leidend: directie en personeel werken voortdurend vanuit hun eigen rol aan verbetering en versterking van de onderwijskwaliteit.

Wij vinden het van belang dat onze leerlingen en hun ouders/verzorgers de persoonlijke normen, waarden en competenties die wij voor onze leerlingen nastreven, weerspiegeld kunnen zien in onze medewerkers. Dat betekent het volgende voor onze medewerkers, geformuleerd in de zogenaamde strategische (kern)competenties:

Competentie	Uiting in gedrag. De medewerker:
<i>Eigenaarschap</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• signaleert kansen en problemen en neemt de regie in de route naar de juiste oplossing ten behoeve van de organisatie</li><li>• neemt initiatief om eventuele kansen en knelpunten te bespreken met de juiste personen met als doel te komen tot oplossingen en stelt zich op als eigenaar</li><li>• draagt zelf verantwoordelijkheid voor zijn werk en toont hierbij persoonlijk leiderschap. Dat betekent onder andere dat de medewerker verantwoordelijkheid voor de doelrealisatie en neemt regie op de professionele ontwikkeling.</li></ul>
<i>Onderzoekende houding</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• toont een beroepsgerichte, onbevooroordeelde houding om kritisch te willen zijn en doelen te willen bereiken.</li><li>• richt zijn (onderzoeksmatige) activiteiten op het identificeren van problemen, het opsporen van mogelijke oorzaken, het exploreren van kansen voor het ontwikkelen van een oplossing, het monitoren tijdens het uitvoeren van de oplossing en het evalueren van de resultaten.</li><li>• Reflecteert, is bereid zaken vanuit een ander perspectief te bekijken en bevordert de kennisdeling in de organisatie.</li></ul>

<i>Veranderingsbereidheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• past zich gemakkelijk aan, aan een veranderende omgeving en toont de wil om mee te werken aan aanpassingen en veranderingen, zoals werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden en gedragingen van anderen</li> <li>• staat open, positief en proactief tegenover de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen</li> </ul>
<i>Extern gericht</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is goed geïnformeerd over (maatschappelijke) ontwikkelingen, gebeurtenissen of andere omgevingsfactoren, benut deze kennis voor de eigen functie of organisatie en realiseert daarmee het gewenste imago naar buiten</li> <li>• Medewerkers zijn ambassadeurs van de school en bepalen daarmee zelf mede het imago van de school.</li> <li>• legt en onderhoudt contacten met voor de functie relevante personen</li> </ul>
<i>Coachend</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunt de leerling bij het benoemen van de leerdoelen, leerproces en loopbaan oriëntatie</li> <li>• stimuleert de individuele leerling tot leren en het leveren van uitstekende prestaties</li> <li>• hebben een opbouwende houding t.o.v. leerlingen en werken vanuit een probleemoplossende wijze</li> <li>• implementeert educatief partnerschap met ouders / verzorgers op passende wijze</li> </ul>

### Overige competenties en eigenschappen

Verder hecht de organisatie aan (voor velen vanzelfsprekende) eigenschappen als:

- Het nakomen van afspraken (afspraak is afspraak: afspraken beginnen op tijd en eindigen op tijd en kennen een duidelijke agenda).
- Communicatieve vaardigheden (zowel in schriftelijke als mondelinge communicatie)
- Enthousiasme
- Humor
- Relativeringsvermogen
- Leren van hun fouten, nemen de tijd voor reflectie, geven feedback en staan open voor feedback.

Naast bovengenoemde competenties gelden er voor alle medewerkers specifieke competenties behorend bij hun functie. Hierbij moet gedacht worden aan o.a. de 7 SBL competenties voor docenten (pedagogisch, vakinhoudelijk en didactisch, organisatorisch, interpersoonlijk, samenwerken met collega's, samenwerken met omgeving, reflectie en ontwikkeling)

Hoewel de nodige kern (of ook wel basis) competenties zijn benoemd geldt dat iedere medewerker uniek is en over verschillende competenties, vaardigheden, voorkeuren e.d. beschikt; de zogenaamde erkende ongelijkheid. Medewerkers moeten openlijk met elkaar kunnen bespreken wat ze juist goed of minder goed kunnen. De verschillen dienen erkend en benut te worden.

Een medewerker van het Elde realiseert zich dat zijn individuele handelen van invloed is op het imago van de school op ons gezamenlijke imago.

### Leidinggevenden

Leidinggevenden zijn ook medewerkers, dus voor hen is bovenstaande ook van toepassing. Bij de ontwikkelingen van het Elde College hoort een manier van leidinggeven die ontwikkelingsgericht is, stimuleert en verbindt. Daarnaast worden aan leidinggevenden nog een aantal specifieke eisen gesteld.

Leidinggevenden binnen het Elde College:

- Hebben een positieve benadering; vieren successen en zijn gericht op verbeteren, gaan uit van mogelijkheden in plaats van de onmogelijkheden;
- Zijn eigenaar van de basiskwaliteit en de strategische ambities en sturen op concrete resultaten door collega's te inspireren en te motiveren om het beste in elkaar naar boven te halen;
- Zorgen voor verbinding en eenheid: tussen de collega's in het team, tussen het team en de andere teams, tussen onderwijssectoren en het met hele Elde College;
- Investeren in de ontwikkeling van de talenten van hun collega's door vertrouwen te geven en verantwoordelijkheden te delegeren, in een sfeer waarin het leren van elkaar vanzelfsprekend is;
- Zorgen goed voor zichzelf, nemen tijd voor reflectie, geven en ontvangen feedback, zijn flexibel en houden in de persoonlijke balans (IQ, EQ, FQ en SQ; kennis, vaardigheden, fitheid en ambities).

## Cultuurprofiel

### De Elde Cultuur

Organisatiecultuur kan omschreven worden als een verzameling opvattingen van degenen die de organisatie vormen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie, en ook wel gedragingen (soms tot routines en rituelen verheven), die gekleurd worden door de eigen of overgedragen gemeenschappelijke ervaringen.

Kenmerkend voor het Elde College is de professionele en tegelijk warme cultuur, waarbij mensen werken vanuit oprechte betrokkenheid bij en trots op de organisatie. Persoonlijk leiderschap en eigenaarschap is hierbij essentieel; zodat we gezamenlijk werken vanuit een positief ontwikkelingsklimaat. De leerling staat centraal en Elke Leerling Doet Ertoe.

### Elementen

Specifieke elementen van onze cultuur zijn:

- Constructief: denken vanuit mogelijkheden en in oplossingen, handelen met het doel voor ogen.
- Handelen vanuit deskundigheid, evidence based
- Werken met bevoegenheid en passie
- Respect, vertrouwen, leren van en met elkaar en aandacht zijn basiswaarden in de samenwerking
- Gericht op continue ontwikkeling en de toekomst, met rust en reflectie en feedback als basis
- Resultaatgerichtheid en initiatiefrijk
- Transparantie en directie communicatie over besluitvorming
- Besluitvaardig en doortastend
- Voelt zich verbonden en verantwoordelijk voor de eigen rol binnen de organisatie

### Gelijkwaardigheid en erkende ongelijkheid,

'Iedere mens is uniek, talentvol en gelijkwaardig'. Voor de medewerker geldt dat deze van de organisatie mag verwachten dat zij onderkent dat de ene medewerker de andere niet is. Dat geldt voor prestaties/competenties en de grote verscheidenheid levens- en loopbaanfasen van de medewerkers. In een professionele cultuur gaat het om de erkende ongelijkheid. Verschillen worden geaccepteerd, erkend en benut. Verschillen worden dus ook besproken, waarbij kwaliteit en doelrealisatie leidend zijn.

## Basis KPI's

		KPI	Onderliggende items
ONDERWIJS	OP	Zicht op ontwikkeling en begeleiding	De school monitort structureel de voortgang van leerlingen: mentoren vullen de signaleringslijsten conform afspraak in.
			Voor leerlingen waarvan de voortgang stagneert, wordt gestructureerd en herkenbaar aandacht besteed aan het bestrijden van de achterstanden.
		Didactisch handelen	Het didactisch handelen van leraren stelt leerlingen in staat tot leren en ontwikkelen. Norm 'didactisch handelen': voldoende en $\geq$ bm per schoolsoort en leerjaar.
			De orde, rust en structuur in de klas is zodanig, dat geleerd kan worden. Klimaatschaal: norm: tevredenheid $\geq$ 80% en zorgelijke scores $\leq$ 10%.
	SK	Veiligheid	Aantasting veiligheid per leerjaar en per schoolsoort. Norm: voldoende en $\geq$ bm
			Ervaren veiligheid per leerjaar en per schoolsoort. Norm: voldoende en $\geq$ bm
			Welbevinden per leerjaar en per schoolsoort. Norm: voldoende en $\geq$ bm
			Sfeer in de klas (Klimaatschaal). Norm: tevredenheid $\geq$ 80% en zorgelijke scores $\leq$ 10%.
		Pedagogisch klimaat	De school heeft een ondersteunend pedagogisch klimaat. Norm 'pedagogisch klimaat': voldoende en $\geq$ bm per schoolsoort.
			Kwaliteit onderlinge leerling relaties & kwaliteit interactie docent met leerlingen (Klimaatschaal): norm: tevredenheid $\geq$ 80% en zorgelijke scores $\leq$ 10%.
	OR	Resultaten	Onderwijspositie t.o.v. advies po $\geq$ inspectienorm (1jr & 3 jrs gemidd.)
			Onderbouwsnelheid $\geq$ inspectienorm (1jr & 3 jrs gemidd.)
			Bovenbouwsucces $\geq$ inspectienorm (1jr & 3 jrs gemidd.)
			Gemiddeld CE $\geq$ inspectienorm (per niveau en per vak 1jr & 3 jrs gemidd.) & percentielscore $>$ 25: per vak 1 jr.
	KA	Kwaliteitszorg	In alle plannen (strategische, onderwijs-, team-, vakwerkplannen) staan meetbare doelen geformuleerd
			Jaarlijks wordt de svz van de doelen gemeten en beschreven (evaluaties). Indien nodig worden verbeterplannen opgesteld.
		Jaarlijks worden alle standaarden van het onderzoekskader van de inspectie beoordeeld. Afwijkingen worden gerapporteerd.	
Kwaliteitscultuur		Bestuur handelt volgens de code van goed bestuur	

			100% van het lesgevend personeel is bevoegd.
			Schoolleiding en personeel werken aan een continue verbetering van hun professionaliteit: de gesprekscyclus is voor het OP 100% doorlopen.
	<b>Passend onderwijs</b>	Aantal thuiszitters	Het aantal thuiszitters op elke 1 <sup>e</sup> van de maand = 0. Aantal leerlingen dat extra ondersteuning krijgt (naar niveau)
	<b>Tevredenheid</b>	Leerlingen	De leerling-tevredenheid (Sodk-tevredenheid) ligt op of boven de benchmark (niveau / lrjr)
		Ouders	De ouder-tevredenheid (Sodk-tevredenheid) ligt op of boven de benchmark (niveau / lrjr)
<b>ORGANISATIE</b>		Gerealiseerde onderwijstijd per cohort	De gerealiseerde onderwijstijd per cohort voldoet minimaal aan de wettelijke verplichting. Jaarlijks: 1000 uur per jaar behalve examenjaar, nl: 700 uur
		Groepsgrootte	Relevante afwijkingen rapporteren
		Docent leerling ratio	Tendens, gedifferentieerd naar opleiding
		OOP leerling ratio ex bedrijfsvoering	Aantal FTE benodigd voor lestaak versus voor taakbeleid versus voor overig
		Lesuitval	Lesuitval per opleiding per leerjaar. De lesuitval per leerjaar overschrijdt de extra geplande lestijd niet.
		Marktaandeel	Elde totaal behoudt minimaal een marktaandeel van 80% van de SKOPOS, 40% van de SKOSO en 30% van de SKIPOS leerlingen ( <i>% 2016) (instroom leerjaar 1)</i>
<b>MEDEWERKERS / S-HRM</b>		FTE	Aantal FTE bruto, omvang flexibele schil, mate van vervanging conform begroting
		Percentage bevoegde docenten	In relatie tot lerarenregister
		GPL ontwikkeling per sector	In relatie tot de bekostiging
		Opbrengsten uit detachering en kosten externe inhuur	Tevens in FTE, in relatie tot begroting
			Ontwikkeling vlootschouw o.b.v. strategische competenties
		Professionalisering	Mate van realisatie scholingsplan
		Verzuim	Ziekteverzuim, gesplitst naar langdurig en kortdurend, frequentie en tendensen hierin.
		Functiemix	Conform beleid rapporteren of de meerjarige afspraken gerealiseerd worden
		Strategische personeelsplanning	Voortgang monitoren.
<b>BEDRIJFS VOERING</b>		Bevlogenheid / werkdruk	
		Financieel beheer	Continuïteit, doelmatigheid, rechtmatigheid > goedkeurende accountantsverklaring,
		Financiële kengetallen	Conform kadernotitie begroting, n.a.v. jaarrekening rapporteren en tevens in begroting verwachte ontwikkeling opnemen.



	Actuele risicoanalyse	inclusief beheersmaatregelen en eventueel effect op EV
	Opvangen krimp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan van aanpak per jaar aanwezig, realisatie monitoren</li> <li>- Kwantitatieve strategische personeelsplanning aanwezig, realisatie monitoren</li> <li>- Impact op organisatie van de maatregelen beoordelen en waar nodig aanvullende maatregelen treffen</li> <li>- Mate van flexibiliseren van kosten en onderwijsorganisatie</li> </ul>
	Kwaliteitscriteria ICT	Aantal uitstaande tickets < 75, norm op te stellen m.b.t. doorlooptijd
		Wifi: 100% werkzaam, anders binnen 2 werkdagen opgelost
		Voortgang projectkalender
		Vervangingen hardware conform plan uitgevoerd
Netwerk en key applicaties (nog te benoemen) werken		

## Ondersteuningsprofiel

Het Elde College maakt onderdeel uit van het Samenwerkingsverband De Meierij en geeft uitvoering aan het opgestelde ondersteuningsprofiel.

Dit ondersteuningsprofiel is te vinden op:

[https://www.demeierij-vo.nl/115\\_sg\\_Ondersteuningsprofiel.php](https://www.demeierij-vo.nl/115_sg_Ondersteuningsprofiel.php)

## Risicoparagraaf

In het onderwijsplan zijn de strategische ambities geconcretiseerd in doelstellingen. Bij het realiseren van deze doelstellingen kunnen kansen ontstaan maar uiteraard kunnen zich ook risico's voordoen. Bij het opstellen van beleid is het van belang om na te denken over de risico's, zodat er bewust actie ondernomen kan worden om deze risico's te vermijden, te beperken of te accepteren. In deze paragraaf worden de belangrijkste risicogebieden onderkend (die uiteraard ook 'kansengebieden' kunnen blijken te zijn). Op basis van een overkoepelende analyse van de vastgestelde doelstellingen, onderkennen wij de volgende risicogebieden:

### *Personele risico's – capaciteit*

De doorontwikkeling van de onderwijsconcepten vergt tijd en inzet van onze medewerkers. Diverse factoren, waaronder ziekteverzuim en het krimpen van de organisatie, kunnen een effect hebben op de beschikbare ontwikkelcapaciteit. Ook de inzet van de flexibele schil (medewerkers blijven een jaar, worden vervolgens opgevolgd door een nieuw in te werken medewerker) kan een negatieve invloed hebben op de beschikbare capaciteit. Bij tekortvakken speelt het risico dat er in onvoldoende mate kwalitatief goed personeel aangetrokken kan worden. Bij tekortvakken speelt het risico dat er in onvoldoende mate personeel aangetrokken kan worden. Dit alles kan als gevolg hebben dat de ontwikkeling minder snel of minder omvangrijk dan beoogd plaatsvindt.

### *Personele risico's – werkbeleving en kwaliteit*

Het onderwijsplan behelst een verandering. Bij veranderingen en transities, zeker in combinatie met de leerlingdaling van de komende jaren, kan het voorkomen dat er ook lastige beslissingen te nemen zijn en neemt in ieder geval de onzekerheid toe. Dat kan leiden tot een negatievere werkbeleving en/of het toenemen van de beleefde werkdruk. Het krimpen van de organisatie kan ertoe leiden dat goede, ervaren mensen vertrekken en dit door de krimp niet aangevuld wordt met nieuwe medewerkers. De doelstellingen voor de organisatie laten zich vertalen in tevens hogere of andere doelstellingen voor de medewerkers, waarvan het kan zijn dat niet iedereen aan deze nieuwe doelstellingen kan voldoen. Bij tekortvakken speelt het risico dat er in onvoldoende mate kwalitatief goed personeel aangetrokken kan worden. Dit alles betekent dat er ook in kwalitatieve zin – onderwijs is mensenwerk – een risico bestaat dat het gewenste kwaliteitsniveau niet gehaald wordt.

### *Leerlingdaling*

Voor veel onderwijsorganisaties is het dalen van het leerlingaantal een risico, wij weten dat er de komende jaren een daling plaats zal vinden. Deze voorziene daling zal uitdagingen met zich meebrengen, waar we wel op kunnen anticiperen. Het risico bestaat dat de komende jaren, door welke oorzaak dan ook, het aantal leerlingen sterker daalt dan voorzien voor de hele of voor een deel van de organisatie.

### *Onze 'partners'*

Het onderwijsplan vraagt niet alleen iets van onze eigen organisatie en medewerkers, maar ook van leerlingen, ouders en de partners in de samenwerkingen. Dat betekent dat het realiseren van onze doelstellingen niet geheel alleen in onze hand is, maar mede afhankelijk is van de inzet van anderen.

### *ICT*

De inzet van ICT is als strategiekritiek aangemerkt. Dat betekent dat dit tevens een risicogebied is. ICT in het onderwijs is steeds kostbaarder. Er staan ook in de toekomst grotere projecten gepland waarvan de succesvolle implementatie belangrijk is voor het welslagen van de doelstellingen van het onderwijsplan, zoals bijvoorbeeld BYOD/CYOD. Het risico bestaat dat, indien er onvoldoende middelen beschikbaar zijn voor ICT of als projecten in technische zin niet succesvol zijn, danwel dat de ICT ontwikkelingen niet parallel lopen met de digitalisering van het onderwijs, de doelstellingen niet behaald worden.

### *Inherente onderwijsrisico's*

Iedere onderwijsinstelling heeft te maken met een aantal stabiele risico's, die overigens ook in eerdere strategische risico-inventarisaties aan de orde zijn gekomen. Deze risico's hebben met name betrekking op de overheid (in hoeverre is deze 'betrouwbaar', komen er nieuwe bezuinigingen, nieuwe wet- en regelgeving, hoe gaat het nieuwe bekostigingssysteem uitpakken), meer specifiek: wat zijn de cao ontwikkelingen en komen daar regelingen en ontwikkelingen die het Elde kansen gaan bieden of juist niet. Ook ontwikkelingen op andere rechtsgebieden, zoals het ontslagrecht, kunnen hun weerslag hebben op de organisatie.

Daarnaast speelt voor iedere onderwijsorganisatie het risico op incidenten en negatieve publiciteit, dat een negatieve invloed kan hebben op het aantal leerlingen.

### *Passend Onderwijs*

Het Samenwerkingsverband de Meierij VO heeft een fors negatief bedrag te verevenen. Dit zal ook van invloed zijn op de financiële middelen die op het Elde College beschikbaar zijn om de extra ondersteuning effectief vorm en inhoud te geven. Daarnaast lijkt de invoering van het Passend Onderwijs er binnen dit Samenwerkingsverband er toe te leiden dat er meer ondersteuningsvragen én meer complexe ondersteuningsvragen worden neergelegd bij de reguliere scholen. De combinatie van minder financiële middelen een meer complexe ondersteuningsvragen vergroot dit risico.