



Strategisch Beleidsplan

Periode 2017-2022

Elke Leerling Doet Ertoe

Goedgekeurd door het Managementteam	: 20 juni 2017
Vastgesteld door het College van Bestuur	: 20 juni 2017
Ingestemd door de medezeggenschapsraad	: 4 juli 2017
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht	: 5 juli 2017

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
1. Inleiding	2
Gegevens bestuur en school	2
Totstandkoming Strategisch Beleidsplan	3
Leeswijzer	4
2. Kaders, analyses, ambities en financiën.....	5
2.1 Kaders vanuit het bestuur van het Elde College	5
2.2 Analyses.....	6
2.3 Ambitie: een stip op de horizon	12
2.4 Begrotingsperspectief	15
Bijlagen: Wettelijke eisen.....	16
Bijlage I: Onderwijskundig beleid	17
Bijlage II: Personeelsbeleid.....	19
Bijlage III: Kwaliteitszorgbeleid.....	21

1. Inleiding

Voor u ligt het Strategisch Beleidsplan¹ van het Elde College (Stichting Voortgezet Onderwijs Regio Meierijstad). We hebben ernaar gestreefd dit zo kort en krachtig mogelijk te doen. De publieksversie van dit Strategisch Beleidsplan past dan ook op een poster. De beide onderwijssectoren (VMBO/PRO en (T)VWO/HAVO) en Bedrijfsvoering gaan dit Strategisch Beleidsplan verder concretiseren en operationaliseren middels een gezamenlijk 'Onderwijsplan'. Dit Onderwijsplan zal in 2017/2018 worden opgesteld.

Gegevens bestuur en school

Bestuur : Stichting Voortgezet Onderwijs Regio Meierijstad

Bestuurder : Dhr. drs. M.T.W. Dankers EMFC RC

School : Elde College, bestaande uit: de sector (T)VWO/HAVO, de sector VMBO/PRO en de sector Bedrijfsvoering

Brinnummer : 04GU

Directeuren : Mevr. drs. C.N.W. Michon-Janssen, sectordirecteur (T)VWO/HAVO
Dhr. G.M.J. Spijkers, sectordirecteur VMBO/PRO
Mevr. mr. drs. M. Arets, directeur Bedrijfsvoering

Bezoekadres : Putsteeg 4 te Schijndel

Postadres : Postbus 63 5480 AB Schijndel

Telefoon : 073-8200400

E-mailadres : info@eldecollge.nl

Website : www.eldecollge.nl

¹ Het Strategisch Beleidsplan is het 'Schoolplan' zoals dat wordt vermeld in de Wet op het Voortgezet Onderwijs. In dit Strategisch Beleidsplan is het volledige 'Schoolplan' uitgewerkt, inclusief de wettelijke eisen die daaraan worden gesteld. Wij gebruiken echter alleen de term '**Strategisch Beleidsplan**' en niet de term 'Schoolplan'.

Totstandkoming Strategisch Beleidsplan

Dit Strategisch Beleidsplan is in samenspraak met de medewerkers en belanghebbenden van het Elde College tot stand gekomen. In grote lijnen zijn de volgende processtappen hiervoor doorlopen:

- November 2016: Tijdens de ontwerpbijeenkomst is het ontwikkelproces voor het nieuwe Strategisch Beleidsplan bepaald.
- December 2016: Middels een online dialoog hebben alle medewerkers de mogelijkheid gekregen om aan te geven waarop het Elde College zich de komende jaren moet ontwikkelen en wat cruciaal is om het Elde College toekomstbestendig te houden.
- December 2016: Er is een feitenkaart opgesteld met daarin informatie over de meest relevante gegevens over de school en de omgeving.
- Januari 2017: Tijdens de conferentie met alle medewerkers zijn de resultaten besproken van de online dialoog en heeft de bestuurder een presentatie gegeven over de missie, de visie, het bijbehorende mensbeeld en de contouren van de nieuwe strategie. Medewerkers zijn in kleinere groepen uiteen gegaan om met elkaar in gesprek te gaan over de sterke punten, de ontwikkelpunten, de succesfactoren en de eigen rol in de ontwikkeling van het Elde College.
- Februari 2017: De resultaten van de online dialoog zijn met een aantal medewerkers nader besproken. Daarnaast heeft een analyse plaatsgevonden van alle input die is voortgekomen uit de diverse bijeenkomsten met de medewerkers.
- Maart 2017: Tijdens de heidag met een selecte groep van docenten, teamleiders, hoofden van dienst, stafmedewerkers, directeuren en bestuurder is onder begeleiding van Beekveld & Terpstra de 'stip op de horizon' bepaald, de eigen ambities voor de komende 5 jaren en een aanzet voor de vertaling naar het Onderwijs (de verdere concretisering en operationalisering van het Strategisch Beleidsplan).
- Maart 2017: In diverse bijeenkomsten met verschillende groepen leerlingen en een groep ouders hebben leerlingen en ouders aan de hand van vraagstellingen input kunnen leveren voor het nieuwe strategisch beleidsplan. De leerlingen die hebben deelgenomen aan deze bijeenkomsten zijn geselecteerd door de leerlingenraad met een splitsing naar onderbouw en bovenbouw. Alle ouders zijn in de gelegenheid geweest om zich aan te melden voor deze bijeenkomst.
- April/mei 2017: In veelal bilaterale gesprekken heeft een belangrijk deel van de overige belanghebbenden feedback kunnen geven op de contouren van het nieuwe strategische beleidsplan, zoals: de besturen in het Primair Onderwijs, de besturen in het Voortgezet Onderwijs, de vervolgopleidingen, het Platform Ondernemend Meierijstad, de wethouders van de gemeente Sint-Michielsgestel en de wethouder van de gemeente Meierijstad.
- April/mei 2017: Onder begeleiding van Beekveld & Terpstra (B&T) zijn in meerdere bijeenkomsten de contouren van de nieuwe strategie uitgewerkt. Tevens is de publieksversie op de poster ontworpen.
- Juni/juli 2017: In deze periode heeft respectievelijk de vaststelling, instemming en goedkeuring van het Strategisch Beleidsplan door bestuur, managementteam, medezeggenschapsraad en raad van toezicht plaatsgevonden.

In de loop van het ontwikkelproces zijn medewerkers via de interne nieuwsbrief, Elde Intern, op de hoogte gehouden en in de gelegenheid gesteld om opmerkingen te maken en vragen te stellen. Ook de medezeggenschapsraad en de raad van toezicht zijn bij elke vergadering op de hoogte gebracht van de inhoud en voortgang van het ontwikkelproces.

Leeswijzer

In het vervolg van dit Strategisch Beleidsplan treft u vier onderdelen aan. Het eerste onderdeel beschrijft de kaders die het bestuur met het strategisch beleid aan de sectoren meegeeft. Het tweede deel gaat in op de belangrijkste analyses die ten grondslag liggen aan de strategische ambities. Deze strategische ambities, als stippen op de horizon, worden toegelicht in het derde deel. En tenslotte wordt in het vierde deel nader ingegaan op het begrotingsperspectief. In de bijlagen treft u de hoofdlijnen aan ten aanzien van het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid en het kwaliteitszorgbeleid.

2. Kaders, analyses, ambities en financiën

In dit hoofdstuk staan de kaders voor het beleid van het Elde College beschreven. Ten eerste bestaan deze kaders uit de missie, visie en strategie van het Elde College. Daarna is beschreven welke analyses zijn gemaakt om tot passende ambities te komen voor het Elde College: de stip op de horizon. Deze ambities laten een beweging zien van waar we nu staan naar waar we over 5 jaar willen zijn. Aan het einde van dit hoofdstuk is het begrotingsperspectief van het Elde College weergegeven.

2.1 Kaders vanuit het bestuur van het Elde College

Het Elde College wordt ervaren als een fijne school waar leerlingen en medewerkers in een veilig schoolklimaat kunnen leren en werken. De betrokkenheid is groot en er wordt hard en met hart gewerkt. Zowel het onderwijsproces en de onderwijsopbrengsten, als ook de ondersteuning (zoals HRM, financiën en kwaliteitszorg) zijn op orde. In de afgelopen jaren zijn veel ontwikkelingen in gang gezet om dit kwaliteitsniveau te behouden en nog verder te verbeteren.

De nieuwe strategie betekent dus geen disruptieve verandering ten opzichte van het verleden maar een vernieuwde focus en scherpte richting de toekomst, voortbouwend op de fundamenten van het heden. In de nieuwe strategie wordt de focus verlegd van beheersing en verantwoording over de basiskwaliteit naar de verdere ontwikkeling en de kwaliteit van het onderwijs. Centraal in deze ontwikkeling staat het **eigenaarschap**: eigenaarschap van de leerling over zijn eigen leerdoelen en leerproces, eigenaarschap van de medewerker over zijn eigen professionalisering en eigenaarschap c.q. educatief partnerschap van de ouders. Het Elde College heeft de ambitie om **uiterlijk in 2022 voor alle opleidingen de kwalificatie 'goed' te ontvangen van de Inspectie van het Onderwijs**. Naast deze uitdaging heeft het Elde College de komende jaren ook de uitdaging om de krimp van het aantal leerlingen op te vangen. Uitgaande van het behoud van het huidige marktaandeel, verwachten wij dat aan het einde van deze planperiode, medio 2022, circa 17% minder leerlingen ingeschreven staan bij het Elde College (van circa 2.300 naar circa 1.900 leerlingen). Om de kwaliteit van het onderwijs en de (financiële) continuïteit van de school te kunnen blijven waarborgen, is zowel **interne samenwerking** als **externe samenwerking** een cruciale succesfactor voor de komende jaren. Geen enkele leerling, geen enkele ouder, geen enkele medewerker kan het onderwijs in z'n eentje vorm en inhoud geven. Onderwijs vindt plaats in de context van een leer- en werkgemeenschap.

Het Elde College heeft de **missie** om het **Voortgezet Onderwijs op Rooms-Katholieke grondslag** in de **regio Meierijstad** te bevorderen door middel van het in stand houden van scholen en samen te werken met instellingen met een soortgelijk doel.

Het Elde College gaat daarbij uit van het volgende mensbeeld: elk mens is **uniek** en vanwege zijn mens-zijn **gelijkwaardig** aan alle andere mensen. Elk mens is **creatief**, heeft talenten ontvangen om deze te ontdekken en te ontwikkelen, zelfontplooiing, **worden wie je bent**. Deze talenten zijn er niet alleen om voor jezelf in te zetten maar zijn ook **gericht op de ander**, op het **algemeen welzijn** van de samenleving. Elk mens is onderdeel van die samenleving, we **leren van én met elkaar**. En elk mens heeft een **vrije wil** om **keuzes** te maken én om **verantwoordelijkheid** te nemen voor deze keuzes. Tenslotte beseffen wij dat geen enkel mens perfect is. We mogen leren van onze fouten, we zijn **vergevingsgezind** naar elkaar en naar onszelf en zijn altijd op zoek naar **voortgang en verbetering**, het bieden van perspectief.

2.2 Analyses

Er zijn twee belangrijke bronnen of analyses gebruikt, om tot speerpunten voor dit Strategisch beleidsplan te komen. De interne analyse van onze huidige kwaliteit en de externe analyse van de ontwikkelingen die van invloed zijn op het Elde College.

Huidige kwaliteit / interne analyse

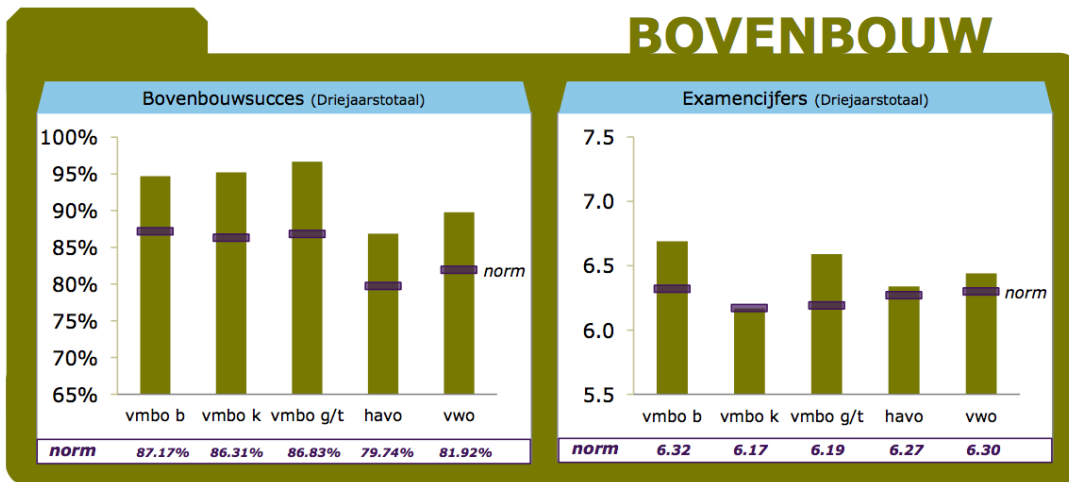
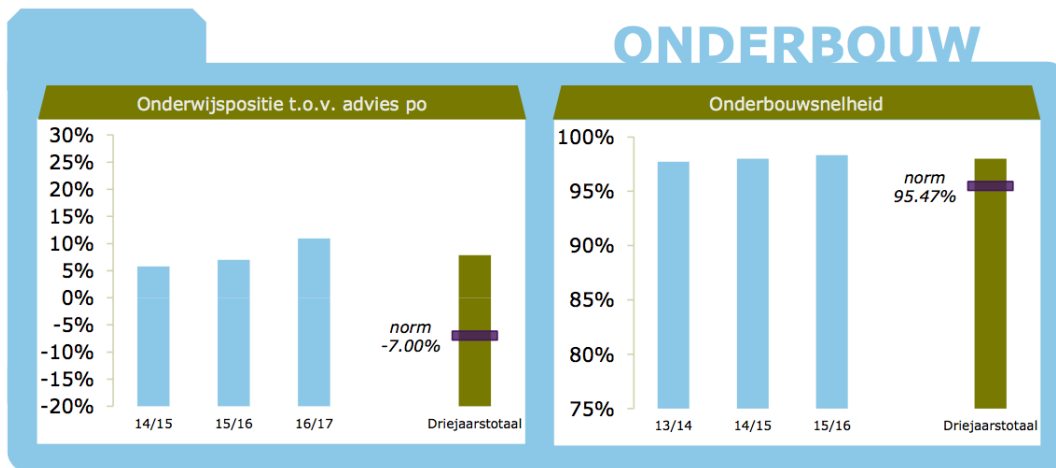
Op basis van de input van de leerlingen, ouders, medewerkers en overige belanghebbenden van de school, is de volgende top vijf van sterke punten van het Elde College benoemd:

1. De kleinschaligheid binnen een grote school: goede sfeer, betrokken en gedreven docenten die veel aandacht en contact hebben met leerlingen, binnen een vertrouwde omgeving waarin elke groep leerlingen in een eigen gebouw/ruimte werkt.
2. Het brede aanbod van opleidingen en richtingen, vaak voorloper om het onderwijs op een vernieuwende wijze aan te bieden. Alle opleidingen staan letterlijk vlak bij elkaar zodat er veel mogelijkheden zijn om van elkaar te leren, met elkaar samen te werken en gebruik te maken van een enorm potentieel aan expertise en van elkaars faciliteiten.
3. De kwaliteit van ons onderwijs en de resultaten zijn al jarenlang op een goed en stabiel niveau.
4. De resultaten van de afgelopen jaren laten zien dat wij een realistische kansenschool zijn: wij bieden leerlingen kansen om succesvol te zijn op hun eigen snelheid en niveau.
5. Er is een goede ondersteuningsstructuur en pedagogisch klimaat: ook de leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, worden in de gelegenheid gesteld om succesvol te zijn op hun eigen niveau en snelheid.

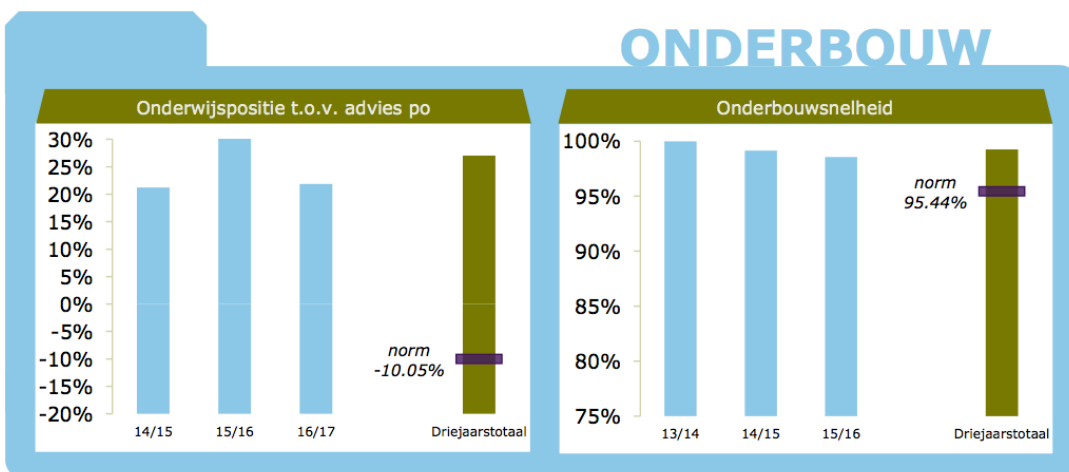
Voorbeelden van ontwikkelingen waar wij trots op zijn:

- Het MET4ELDE concept (praktijkonderwijs en vmbo b/k): binnen dit concept krijgt elke leerling de gelegenheid om zijn passie, interesses en sterke kanten te onderzoeken zodat deze richtinggevend zijn voor het leerproces.
- De invoering van de vakmanschapsroutes in het VMBO.
- Het Tweektalig Onderwijs op het VWO: in de regio zijn wij de enige school die Tweektalig Onderwijs aanbiedt.
- Het 75-minutenrooster en de bijbehorende periodisering op de locatie in Sint-Michielsgestel waardoor leerlingen zich gedurende langere periode op een beperkt aantal vakken kunnen richten.
- Het Econasium dat wij in samenwerking met de Universiteit van Tilburg aanbieden voor leerlingen die extra uitdaging willen op het gebied van (bedrijfs)economie.
- De intensieve samenwerking met veel verschillende bedrijven en organisaties uit de gehele regio. Dit draagt ertoe bij dat leerlingen niet alleen praktijkervaring kunnen opdoen maar ook beter begeleid worden bij hun keuzes voor het vervolgonderwijs.
- Het Elde College investeert fors in het gebruik van ICT als hulpmiddel bij het onderwijs, bijvoorbeeld middels de implementatie van It's Learning. En zo heeft het Elde College bijvoorbeeld ook bewust gekozen om het vak Informatica nog steeds op te nemen in het curriculum.
- De kwaliteit van de ondersteunende diensten is van een hoog niveau waardoor de randvoorwaarden voor goed onderwijs continu aanwezig zijn.

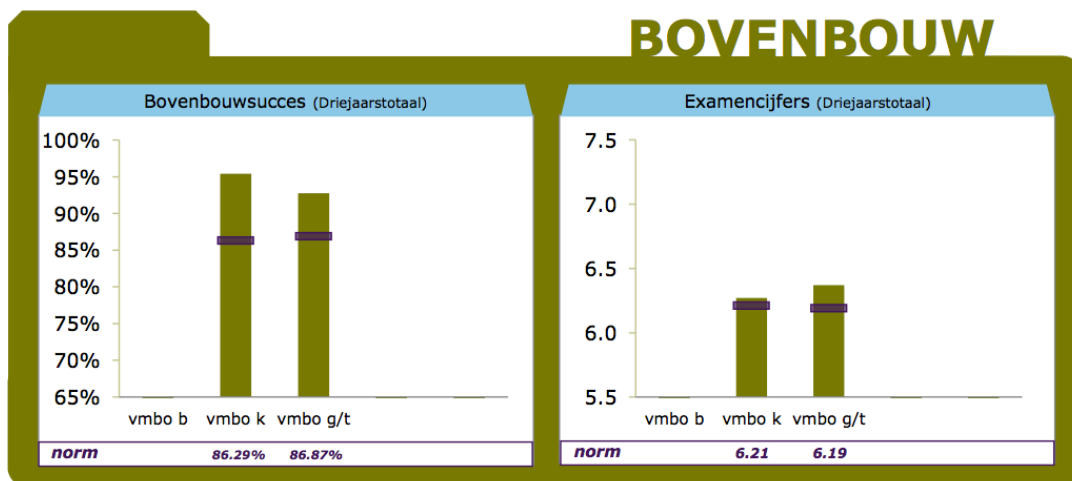
Onderwijsresultaten van het Elde College, locatie Schijndel:



Onderwijsresultaten van het Elde College, locatie Sint-Michielsgestel:

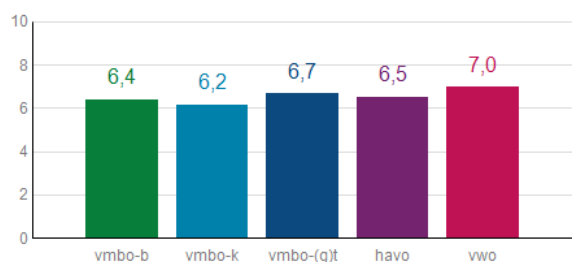


BOVENBOUW

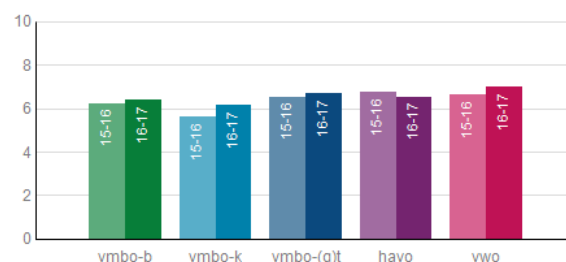


Tevredenheid van leerlingen, locatie Schijndel:

Hoe tevreden zijn leerlingen over de school in 2016-2017, uitgesplitst naar onderwijssoort?



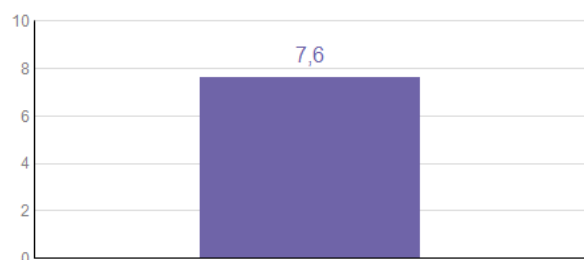
Hoe tevreden waren leerlingen over de school de afgelopen jaren, uitgesplitst naar onderwijssoort?



Leerlingen zijn het meest tevreden over de mentor, de interactie met de docent, het gebruik van ICT als hulpmiddel bij het onderwijs en de begeleiding over de studiekeuze en vervolgopleidingen.

Tevredenheid van ouders, locatie Schijndel:

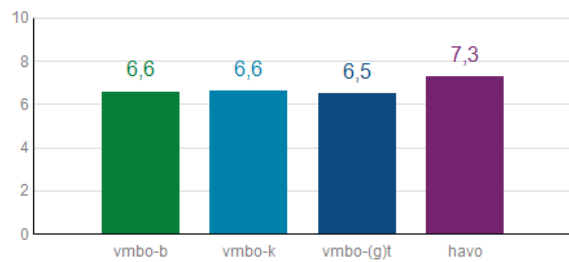
Hoe tevreden zijn ouders over de school in 2016-2017?



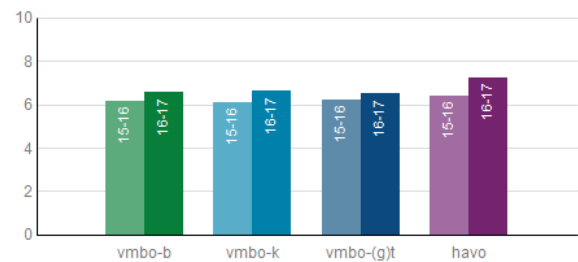
Ouders zijn het meest tevreden over de mentor, het onderwijs dat aansluit op het niveau van het kind, de samenwerking, het contact met school en de informatie die de school verstrekt.

Tevredenheid van leerlingen, locatie Sint-Michiëlsgestel:

Hoe tevreden zijn leerlingen over de school in 2016-2017, uitgesplitst naar onderwijssoort?



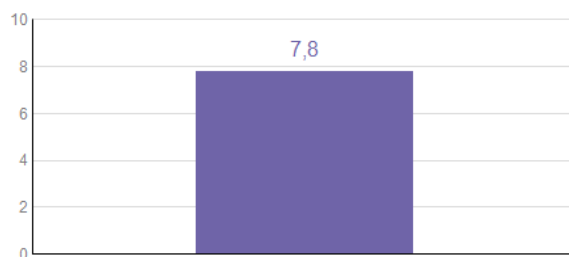
Hoe tevreden waren leerlingen over de school de afgelopen jaren, uitgesplitst naar onderwijssoort?



Leerlingen zijn het meest tevreden over de mentor, de interactie met de docent, de begeleiding over de studiekeuze en vervolgoopleidingen en het gebruik van ICT als hulpmiddel bij het onderwijs.

Tevredenheid van ouders, locatie Sint-Michiëlsgestel:

Hoe tevreden zijn ouders over de school in 2016-2017?

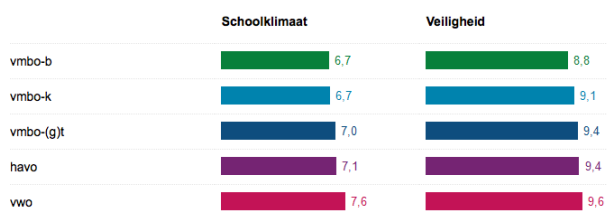


Ouders zijn het meest tevreden over het onderwijs dat aansluit op het niveau van het kind, de informatie die de school verstrekt, de samenwerking, het contact met de school en de mentor.

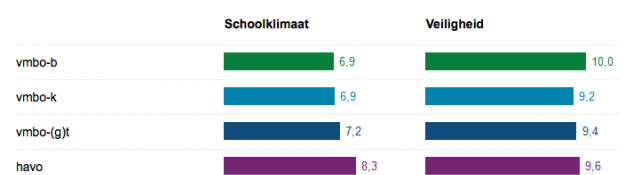
Schoolklimaat en veiligheid:

Leerlingen zijn zeer tevreden over het schoolklimaat en de veiligheid op school.

Locatie Schijndel:



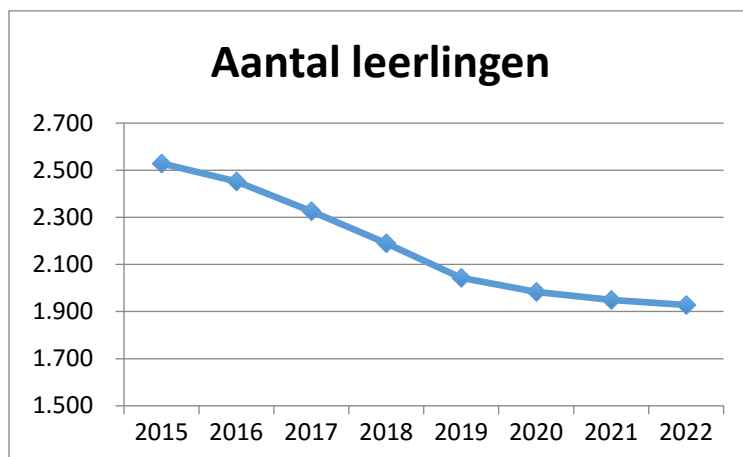
Locatie: Sint-Michiëlsgestel:



Externe analyse

Het Elde College is de enige instelling voor voortgezet onderwijs in Schijndel en de enige brede scholengemeenschap in de hele regio: praktijkonderwijs, vmbo-b/k/g/t, havo, vwo en tweetalig-vwo. Elke groep leerlingen heeft een eigen (deel van een) gebouw: naast de locatie in Sint-Michielsgestel, zijn er in Schijndel aparte gebouwen voor het praktijkonderwijs, de onderbouw van het vmbo, de bovenbouw van het vmbo, de moderne praktijkruimtes en de gehele sector (t)vwo/havo. In Schijndel staan deze gebouwen allemaal op loopafstand van elkaar waardoor het Elde College in de volle breedte gebruik kan maken van elkaars faciliteiten en aanwezige expertises. Kortom, het onderwijs is kleinschalig georganiseerd rondom verschillende groepen leerlingen. Tegelijkertijd kunnen deze kleinere groepen van leerlingen profiteren van de faciliteiten en expertise van het gehele Elde College.

Als gevolg van demografische ontwikkelingen, zal de komende jaren het aantal kinderen in het voortgezet onderwijs afnemen. Deze krimp zal nog beperkt blijven in de steden. Maar juist in het voedingsgebied van het Elde College zal de krimp fors zijn. Volgens de prognose zal het aantal leerlingen van het Elde College in de planperiode met ruim 400 (circa 17%) afnemen. Ook na deze planperiode zal de krimp, weliswaar minder fors, nog enkele jaren voortduren. En aangezien de financiën van de school vrijwel volledig afhankelijk zijn van het aantal leerlingen, zullen ook de financiële kaders beperkter worden.



In de regio zijn meerdere collega-instellingen voor voortgezet onderwijs, met name:

- Zwijsen College in Veghel (havo/vwo)
- Fioretti College in Veghel (praktijkonderwijs/vmbo)
- Bernrode te Heeswijk-Dinther (gymnasium)
- Beekvliet te Sint-Michielsgestel (gymnasium)
- Baanderheren College te Boxtel (praktijkonderwijs/vmbo)
- Jacob-Roelantslyceum te Boxtel (havo/vwo)
- Maurick College te Vught (vmbo/havo/vwo)
- Heerbeek College te Best (havo/vwo)

Over het algemeen zijn al deze instellingen goed verspreid over de gehele regio, ook als we rekening houden met de krimp in de komende jaren. Daarentegen is een nauwere samenwerking tussen deze instellingen van belang om het aanbod van opleidingen en richtingen zo breed mogelijk te houden voor alle leerlingen uit de regio. Dit aanbod van opleidingen en richtingen moet aansluiten op het

vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt in de regio. Hiertoe worden met de besturen/directies van de diverse onderwijsinstellingen, als ook met de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en andere organisaties goede contacten onderhouden. Het Elde College werkt steeds meer en steeds intensiever samen met ondernemers en andere organisaties om leerlingen zoveel mogelijk praktijkervaring op te laten doen. En natuurlijk leren wij van de ondernemers en andere organisaties zodat wij ons onderwijs continu actueel kunnen houden.

Wij onderhouden ook nauw contact met het primair onderwijs. Het overgrote merendeel van onze leerlingen komen van basisscholen van één van de volgende besturen:

- SKOPOS (Schijndel)
- SKOSO (Sint-Oedenrode)
- SKIPOS en STROOMM (Sint-Michielsgestel)

Samen met het primair onderwijs proberen wij de vernieuwingen in het onderwijs gelijk op te laten lopen. Op deze wijze proberen wij de doorlopende leerlijnen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen. Ditzelfde gebeurt ook met het vervolgonderwijs: MBO, HBO en WO. Met de instellingen van het vervolgonderwijs in de regio, hebben wij regelmatig en intensief contact. Dit leidt er toe dat de overgang van het Elde College naar het vervolgonderwijs geleidelijk en effectief in elkaar overgaat, zowel inhoudelijk als procesmatig.

Het Elde College is onderdeel van het Samenwerkingsverband De Meierij VO. De doelstelling van het Samenwerkingsverband is om elke leerling in de regio een passende onderwijsplek te bieden, bij voorkeur thuis nabij. Door leerlingen en ouders wordt de ondersteuningsstructuur van het Elde College als één van de sterke punten benoemd. Vanwege het brede aanbod van het Elde College, is er intern veel expertise aanwezig om extra ondersteuning te kunnen geven. Tegelijkertijd heeft het Samenwerkingsverband De Meierij VO de opdracht om een negatieve verevening van ruim € 2,2 miljoen op te vangen. Dat wil zeggen, in de planperiode van dit Strategisch Beleidsplan moet het gehele Samenwerkingsverband De Meierij VO ruim € 2,2 miljoen bezuinigen op de extra en de zware ondersteuning. Onder deze omstandigheden moet het Elde College de ondersteuningsstructuur zo effectief mogelijk proberen te houden.

In de afgelopen periode is er op landelijke niveau veel onderzoek gedaan naar de toekomstige ontwikkelingen in de maatschappij en de invloed daarvan op het onderwijs (bijvoorbeeld 'Onderwijs 2032' en 'VO 2020'). Hieronder benoemen wij de belangrijkste ontwikkelingen voor het Elde College:

- De leerling ontwikkelt kennis en vaardigheden door creativiteit en nieuwsgierigheid in te zetten in het leerproces;
- De leerling vormt zijn/haar persoonlijkheid in de volle breedte;
- De leerling wordt steeds meer eigenaar van zijn/haar eigen leerdoelen en het bijbehorende leerproces;
- De leerling leert omgaan met vrijheid en verantwoordelijkheid en leert over grenzen heen te kijken;
- De leerling leert de kansen van de digitale wereld te benutten, 21st century skills;
- De leerling krijgt betekenisvol, eigentijds onderwijs op maat, gepersonaliseerd leren, maatwerkdiploma en plusdocument;
- Professionele scholen als lerende organisatie, versterking van de competenties van docenten vanuit de kracht van het team, eigenaarschap en leiderschap van docenten, professionele ruimte en verantwoordelijkheid krijgen en afleggen;
- Naast het kerncurriculum ook ambitieuze verdieping en verbreding;

- Het onderwijs maakt verbinding met de omgeving en vice versa.
- Een basiscurriculum voor iedereen en daarnaast ambitieuze verdieping en verbreding;
- De invoering en verdere ontwikkeling van het passend onderwijs;
- Verbeteren van het niveau van leesvaardigheid in Nederland.

2.3 Ambitie: een stip op de horizon

Op basis van het eerder beschreven mensbeeld is de visie van het Elde College geformuleerd. Deze visie is onze ambitie, de stip op de horizon. Deze visie geeft de richting aan waarin het Elde College zich de komende jaren gaat bewegen.

De visie van het Elde College is als volgt geformuleerd:

- Op het Elde College is elke leerling **eigenaar** van zijn/haar eigen leerdoelen en het leerproces dat tot die leerdoelen leidt en wordt hierbij ondersteund door de docenten en ouders.
- Het onderwijs leidt tot **goede onderwijsresultaten** en een **brede persoonsvorming** om met zelfvertrouwen in de samenleving te staan.
- Het onderwijs zet aan tot **kritisch nadenken** en **ethisch handelen**; leerlingen en medewerkers zijn in staat om uit vrije wil te kiezen voor het 'goede' en verantwoordelijkheid te nemen voor hun keuzes.
- Het onderwijs vindt plaats in een **veilige leer- en werkgemeenschap** waar aandacht en waardering is voor elkaar, waar we ook leren van het maken van fouten en waar we elkaar helpen om te worden wie we zijn.

Om deze visie te kunnen realiseren hebben wij goede medewerkers nodig. Het Elde College heeft een grote groep met professionele (vak)docenten, mentoren, (technisch)onderwijsassistenten en ondersteuners. Ook in de nieuwe strategie blijft de relatie 'leerling-docent' de meest bepalende factor voor de kwaliteit van het onderwijs. De rol van de docent gaat wel enigszins veranderen: naast de rol van vakdocent en teamlid wordt expliciet de rol van coach van individuele leerlingen toegevoegd. Deze rol gaat verder dan het huidige mentoraat en moet leerlingen stapje voor stapje in staat stellen om eigenaar te worden van hun eigen leerdoelen en leerproces. De professionalisering van de medewerkers is, naast de algemene (SBL-)competenties, gericht op vijf strategische competenties:

1. Coachen van leerlingen
2. Veranderingsbereidheid
3. Eigenaarschap
4. Onderzoekende houding
5. Externe gerichtheid

Op basis van de missie en visie van het Elde College zijn de volgende vijf strategische ambities benoemd:

1. **Eigenaarschap**: op het Elde College zijn leerlingen eigenaar van hun eigen leerdoelen en nemen de verantwoordelijkheid voor het daarbij behorende leerproces, ondersteund door docenten, ouders en medeleerlingen.
2. **Resultaatgerichtheid**: op het Elde College behaalt elke leerling goede onderwijsresultaten passend bij zijn/haar capaciteiten. De leerling kan hierbij gebruik maken van een flexibel kernprogramma. De onderwijsopbrengsten liggen op of boven de norm van de Inspectie van het Onderwijs. Het Elde streeft voor elke opleiding naar de kwalificatie 'goed' van de Inspectie van het Onderwijs.

3. **Brede persoonsvorming:** op het Elde College ontdekken en ontwikkelen leerlingen hun persoonlijke talenten, leren kritisch na te denken en ethisch verantwoord te handelen. Hiertoe gaan wij een verrijkend keuzeprogramma ontwikkelen.
4. **Professionele ontwikkeling:** op het Elde College zijn medewerkers eigenaar van hun professionele ontwikkeling, van hun bevoegenheid en passie voor het vak en van hun interesse in de leerling. Medewerkers maken gezamenlijk optimaal gebruik van de professionele ruimte.
5. **Samenwerking:** op het Elde College werken teamleden, teams en sectoren nauw en intensief met elkaar samen. De samenwerking heeft tevens betrekking op driehoek 'leerling-school-ouders/verzorgers': ouders/verzorgers zijn mede-eigenaren van de leerdoelen en het leerproces van hun kind(eren), educatief partnerschap. Het Elde College werkt ook samen met externe partijen die de realisatie van de strategische ambities en de continuïteit verder kunnen waarborgen.

Het realiseren van deze vijf strategisch ambities wordt zichtbaar middels de impact op:

- **Leerlingen:**
 - Leerlingen zijn in staat om leerdoelen voor een bepaalde periode te benoemen;
 - Leerlingen zijn in staat om het bijbehorende leerproces/-programma op te stellen, evenals de snelheid en het niveau waarmee het curriculum doorlopen wordt;
 - Leerlingen beseffen dat er verschillende manieren zijn om doelen te bereiken;
 - Leerlingen zijn zich bewust dat zij een keuze hebben;
 - Leerlingen werken aan duidelijke, uitdagende en haalbare doelen;
 - Leerlingen worden door de mentor/coach en ouders/verzorgers geholpen om hun leerdoelen en leerproces/-programma te benoemen en om naar de realisatie van deze doelen toe te werken;
 - Leerlingen reflecteren op hun onderwijsresultaten, vragen en ontvangen feedback en nemen tijdig effectieve interventies om hun leerdoelen te realiseren;
 - Leerlingen reflecteren op hun eigen gedrag in de groep en op school en zijn zich bewust van hun talenten en hun rol in de groep en op school;
 - Leerlingen krijgen de verantwoordelijkheid die zij op dat moment kunnen hanteren.
- **De docenten:**
 - De mentor/coach ondersteunt de leerling bij het benoemen van de leerdoelen, bij het opstellen van het bijbehorende leerproces/-programma en daarmee ook bij de loopbaanoriëntatie;
 - Docenten ondersteunen de leerlingen bij het analyseren van de onderwijsresultaten, het ontvangen van feedback en het tijdig uitvoeren van effectieve interventies;
 - Docenten stellen zich op als rolmodel door belangstelling te tonen en een sterke wil te hebben gericht op het leren en ontwikkelen;
 - Docenten zijn gericht op het verbreden en het verdiepen van het begrip van de leerlingen.
 - Docenten hebben een opbouwende houding ten opzichte van de leerlingen en werken vanuit een probleemoplossende wijze;
 - Docenten dragen bij aan de schoolontwikkeling door verschillende activiteiten te verzorgen vanuit meerdere rollen;
 - Docenten blijven zich met passie en bevoegenheid ontwikkelen als professionele vakdocenten en coaches binnen een team en team- en sectoroverstijgend;
 - Docenten begeleiden leerlingen zoveel mogelijk voor langer dan 1 jaar.

- Teams (ondersteund door de vaksecties):
 - Teams ontwikkelen en dragen het flexibele kernprogramma;
 - Teams ontwikkelen en dragen het verrijkende keuzeprogramma;
 - Teams houden continu zicht op de externe en interne ontwikkelingen van het onderwijs zodat het onderwijs zich in de juiste richting blijft ontwikkelen;
 - Teams zorgen ervoor dat de resultaten goed zijn en de tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers hoog is;
 - Teams zorgen ervoor dat het onderwijs in verschillende vormen wordt aangeboden, zoals reguliere lessen, workshops, hoorcolleges, projecten, zelfstandig werken e.d., binnen en buiten de school;
 - Teams zorgen ervoor dat het onderwijs inspireert om grenzen van leerlingen te verleggen;
 - Teams analyseren periodiek de onderwijsresultaten, voeren tijdig effectieve interventies uit om de onderwijsresultaten op een goed niveau te houden en presenteren dit aan elkaar;
 - Teams werken planmatig op basis van jaarplannen die zijn afgeleid van het Onderwijsplan en daarmee van het Strategisch Beleidsplan.

- Sectoren (inclusief Bedrijfsvoering):
 - Sectoren geven leiding en werken samen aan de ontwikkeling, uitvoering en realisatie van één Onderwijsplan waarin concreet is uitgewerkt op welke wijze de missie, visie en strategische ambities worden gerealiseerd;
 - Sectoren zorgen voor de randvoorwaarden waardoor leerlingen, docenten en medewerkers, teams en vaksecties hun doelen kunnen bereiken en hun verantwoordelijkheid daarvoor kunnen nemen;
 - Sectoren analyseren periodiek de onderwijsresultaten, initiëren tijdig effectieve interventies om de onderwijsresultaten op een goed niveau te houden en verantwoorden zich hierover naar het bestuur en belanghebbenden;
 - Sectoren zorgen ervoor dat de basiskwaliteit op orde blijft en uiterlijk in 2022 alle opleidingen de kwalificatie 'goed' ontvangen van de Inspectie van het Onderwijs.

Ondersteuning:

Uiteraard moeten ook de ondersteunende processen zijn afgestemd op het realiseren van de strategische doelstellingen. In de komende strategische planperiode ligt de nadruk op de strategische personeelsplanning (kwantitatief en kwalitatief) en ICT (infrastructuur, hard- en software, beheer). Ook de kwaliteitszorg is van strategisch belang. Kwaliteitszorg is verweven door de gehele organisatie (de cyclus van Plan-Do-Check-Act) maar wordt gecoördineerd en ondersteund vanuit de stafafdeling Kwaliteitszorg. Daarnaast moet de forse vermindering van de bekostiging, als gevolg van de krimp in het aantal leerlingen, zodanig worden opgevangen dat de kwaliteit van het onderwijs gegarandeerd blijft. De beheersing van de financiën is daarmee dus ook van strategisch belang teneinde de continuïteit te waarborgen en de (financiële) ruimte zo effectief mogelijk te benutten.

2.4 Begrotingsperspectief

De huidige financiële positie van het Elde College is gezond: dat wil zeggen dat het Elde College op grond van de jaarrekening 2016 binnen c.q. boven de vastgestelde normen voor de financiële kengetallen blijft. In de kadernotitie is het meerjarig financiële beleid verwoord: een prudent en bestendig financieel beleid dat ook voor de komende jaren onveranderd blijft. De kadernotitie wordt jaarlijks geactualiseerd en is de basis voor de vastgestelde meerjarenbegroting.

De verwachte ontwikkeling van de leerlingaantallen is de belangrijkste parameter voor de verwachte ontwikkeling van de financiële opbrengsten. De komende jaren ziet het Elde College zich geconfronteerd met een demografische krimp van het aantal leerlingen, hetgeen zich vertaalt in minder bekostiging en dus ook minder financiële ruimte. Aangezien de krimp een aantal jaren achter elkaar doorzet, betekent dit dat er jaarlijkse een forse taakstelling gerealiseerd moet worden. Deze taakstelling kan alleen gerealiseerd worden als ook de personele lasten fors gaan verminderen. Hiervoor is in 2016 een beperkte bestemmingsreserve gevormd, waaruit kosten gedekt kunnen worden die noodzakelijk zijn voor het aanpassen van de organisatie aan de krimp.

Los van de noodzakelijke afname van de personele lasten, kan uit het nieuwe strategische beleidsplan ook een andere allocatie van middelen voortvloeien. Uit nader onderzoek moet blijken of de gewenste digitalisering meer inzet van middelen voor ICT vergt. Ook professionalisering kan eventueel meer middelen vragen, waarbij uiteraard keuzes gemaakt dienen te worden waar de financiële ruimte gevonden kan worden om extra uitgaven te dekken.

Als het exploitatieresultaat de komende jaren uitkomt op nihil (met beperkte inzet van de bestemmingsreserve hetgeen tot beperkte negatieve exploitatieresultaten zal leiden), blijft ook de ontwikkeling van de relevante kengetallen meerjarig binnen de daarvoor gestelde bandbreedtes.

Bijlagen: Wettelijke eisen

1. Onderwijskundig beleid

Het onderwijskundig beleid omvat in elk geval de uitwerking van de wettelijke opdrachten voor het onderwijs en van de door het bevoegd gezag in het schoolplan opgenomen eigen opdrachten voor het onderwijs in een onderwijsprogramma. Daarbij wordt tevens het schoolondersteuningsprofiel betrokken.

2. Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid, voor zover dat in het schoolplan tot uitdrukking wordt gebracht, omvat in elk geval maatregelen met betrekking tot het personeel die bijdragen aan de ontwikkeling en de uitvoering van het onderwijskundig beleid alsmede het document inzake evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding, bedoeld in artikel 32d van de wet.

3. Kwaliteitszorgbeleid

Het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs omvat in elk geval:

- a. De wijze waarop het bevoegd gezag bewaakt dat die kwaliteit wordt gerealiseerd,
- b. De wijze waarop het bevoegd gezag vaststelt welke maatregelen ter verbetering van de kwaliteit nodig zijn, en
- c. Maatregelen en instrumenten om te waarborgen dat het personeel zijn bekwaamheid onderhoudt.

Bijlage I: Onderwijskundig beleid

Het Elde College heeft haar onderwijsconcept vormgegeven passende bij het strategisch beleidsplan.

Uitgangspunten, doelstelling en inhoud van het onderwijs

Het Elde College staat voor: Elke Leerling Doet Ertoe. Elk mens is uniek en leerlingen krijgen op school de kans om hun talenten te ontdekken en ontwikkelen, om te worden wie ze zijn. Het Elde College heeft een breed aanbod van opleidingen en richtingen, waarbinnen leerlingen de kans krijgen om keuzes te maken in het onderwijsprogramma dat zij doorlopen. Ze krijgen de kans om te verbreden, verdiepen of versnellen. Leerlingen worden medeverantwoordelijk voor hun eigen leerproces. De leerlingen staan hierin centraal, maar niet alleen: hun ouders en de school zijn hun educatieve partners.

Voor al deze drie groepen gaat het om eigenaarschap: eigenaarschap van de leerling over zijn eigen leerdoelen en leerproces, eigenaarschap van de medewerker over zijn eigen professionalisering en eigenaarschap c.q. educatief partnerschap van de ouders.

Dit proces gaat met vallen en opstaan: fouten mogen (moeten) gemaakt worden. We leren van onze fouten en hebben een basishouding die gericht is op voortuitgang en verbetering.

Hoewel één van de hoofddoelen van het onderwijs in de school is de leerling de school te laten verlaten met een diploma en een plusdocument in de vorm van een digitaal portfolio (voor praktijkonderwijs is dit het kwalificatiedocument), levert de school ook een constructieve bijdrage aan de totale ontwikkeling van de leerling. Naast zijn diploma heeft hij geleerd verantwoorde keuzes te maken en is in staat de volgende stap te zetten: hij is optimaal voorbereid op vervolgonderwijs, beroep en deelname aan de maatschappij.

Het Elde College houdt rekening met de verschillen tussen leerlingen in talent, leerstijl, mogelijkheden en ambities. Daartoe wordt het onderwijs steeds verder geflexibiliseerd en wordt de komende vijf jaar een verrijkend keuzeprogramma ontwikkeld. In de onderwijssectoren wordt onderzocht op welke manieren dit het beste gerealiseerd kan worden binnen de mogelijkheden van de wettelijke en financiële kaders.

Hierbij wordt optimaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de brede school biedt en die in de omgeving aanwezig zijn. Cruciaal zijn medewerkers die met passie hun talenten tonen en daarmee de leerlingen inspireren.

Er is een goede ondersteuningsstructuur: zowel gericht op de leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben als op de leerlingen voor wie extra uitdaging nodig is. Op die manier worden alle leerlingen in de gelegenheid gesteld om succesvol te zijn op hun eigen niveau en snelheid. Voor het Elde College geldt het Ondersteuningsprofiel van het Samenwerkingsverband de Meierij.

Pedagogisch-didactisch klimaat en schoolklimaat

Het Elde College wordt ervaren als een fijne school waar leerlingen en medewerkers in een veilig schoolklimaat kunnen leren en werken. De betrokkenheid is groot en er wordt hard en met hart gewerkt. Het Elde College kenmerkt zich door de kleinschaligheid binnen een grote school: goede sfeer, betrokken en gedreven docenten die veel aandacht en contact hebben met leerlingen, binnen een vertrouwde omgeving waarin elke groep leerlingen in een eigen gebouw/ruimte werkt. We gaan uit van respect voor elkaar en de omgeving, veiligheid en jezelf mogen zijn. Leerlingen worden

positief benaderd.

Veiligheid

Veiligheid heeft betrekking op de sociale, psychische en fysieke veiligheid van leerlingen en medewerkers. Het pedagogisch-didactisch handelen van medewerkers en de afspraken die binnen de school gelden hebben betrekking op de sociale veiligheid. Deze wordt periodiek onder leerlingen en personeel gemonitord. De school heeft een veiligheidsplan, een anti-pestcoördinator en meerdere vertrouwenspersonen voor leerlingen en medewerkers. Positieve groepsvorming en sociale cohesie zijn opgenomen in mentoraats- en begeleidingsprogramma's.

Om de fysieke veiligheid te garanderen heeft elke locatie een schoolveiligheidsplan samengesteld, vinden er ontruimingsoefeningen plaats en zijn er preventiemedewerkers en BHV aangewezen en opgeleid. Daarnaast vinden er Risico Inventarisatie & Evaluaties (RI&E) en keuringen van installaties en gebouwen plaats. Dit wordt uitgevoerd door externe instanties.

Bijlage II: Personeelsbeleid

Onderwijs is mensenwerk. De kwaliteit van onderwijs is daarmee onlosmakelijk verbonden met de kwaliteit van de medewerkers. Het strategisch beleidsplan voorziet een centrale rol voor de docent waarbij het accent (nog nadrukkelijker) ligt op de rol van coach en het (verder) flexibiliseren en het leveren van (meer) maatwerk.

Gezien de verwachte daling van de leerlingenaantallen, zal het aantal medewerkers afnemen gedurende de strategische periode. Ook het natuurlijk verloop zal beperkt zijn. Dat betekent dat de strategische ontwikkeling met, voor en door de al aanwezige medewerkers gerealiseerd zal worden en slechts in beperkte mate door nieuwe medewerkers.

Het Elde College bouwt verder op het fundament van de al aanwezige medewerkers. De vastgestelde gesprekkencyclus met als basis de vastgestelde strategische competenties is een belangrijk instrument voor het bijsturen op de gewenste ontwikkelrichting van iedere individuele medewerker. Het nieuwe strategische beleidsplan vraagt om precisering en het aanbrengen van focus in een aantal beleidsdocumenten. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om ook het scholingsbeleidsplan direct af te gaan leiden van de (kwantitatieve en kwalitatieve) personeelsplanning en het nog te finaliseren strategische personeelsbeleid, waarbij de al uitgevoerde vlootshouw een belangrijke input vormt. Ook de herijking van het taakbeleid op basis van het nieuwe strategische beleidsplan is belangrijk om de consistentie tussen de verschillende beleidsdocumenten te bereiken en de strategische focus ook in de organisatie te implementeren.

Eisen van bevoegdheid en onderhouden van bekwaamheid

De basis van het personeelsbeleid en de hierop gestoelde gesprekkencyclus, ligt in de vastgestelde competenties. Het Elde College kiest voor aansluiting bij de SBL competenties, aangevuld met de 5 vastgestelde strategische competenties, te weten:

- 1) Eigenaarschap
- 2) Externe gerichtheid
- 3) Onderzoekende houding
- 4) Veranderingsbereidheid
- 5) Coaching

Voor specifieke functies, zoals voor leidinggevend, zijn aanvullende aandachtspunten geformuleerd die in de gesprekkencyclus tevens aan de orde komen. De professionele ontwikkeling en daarmee het onderhouden van de bekwaamheid van de medewerkers komt tot stand in interactie met de leidinggevende en krijgt onder andere haar beslag in individuele ontwikkelingsplannen, die gevolgd worden via de gesprekkencyclus. Voor een meer diepgaand inzicht in de gesprekkencyclus, verwijzen wij naar de beleidsnotities inzake de gesprekkencyclus.

Het Elde College beschikt over een compleet overzicht van alle bevoegdheden van docenten en draagt zorg voor periodieke actualisatie. Binnen de organisatie zijn alle docenten bevoegd voor de lessen die ze verzorgen óf zijn concrete afspraken en tijdsplan vastgelegd met studerende, nog voor het specifieke vak onbevoegde, docenten. Het Elde College handelt hiermee binnen de kaders van de cao-VO en streeft volledig te voldoen aan het gestelde in het Onderwijsakkoord om alle lessen te laten verzorgen door bevoegde docenten dan wel door leraren in opleiding. Leidinggevend dienen volgens dit akkoord leraren in opleiding zoveel mogelijk te stimuleren hun opleiding binnen de gestelde tijd te gaan halen.

Evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding

In het kader van de Wet Evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding (WEV), kan vermeld worden dat het Elde College twee vrouwelijke directeuren heeft, die daarmee 50% van het MT uitmaken.

Bijdrage personeel aan de realisatie van het onderwijskundig beleid

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. In het onderwijsplan zijn de strategische ambities nader geconcretiseerd in meetbare doelstellingen en kwaliteitsafspraken. Met deze doelstellingen als 'stip op de horizon' zijn vervolgens met name de teams en afdelingen aan zet. Personeelsbeleid is niet geïsoleerd, maar maken we net als het onderwijs, met alle medewerkers gezamenlijk, waarbij ieder vanuit zijn eigen rol zijn of haar verantwoordelijkheid neemt. In het verlengde van de strategische ambitie om eigenaarschap bij leerlingen te creëren, is dit ook een strategische competentie voor het personeel. Een belangrijke rol is weggelegd voor de teams in de onderwijssectoren, die onder leiding van de teamleiders de onderwijskundige ontwikkeling in de praktijk vorm gaan geven. Op basis van het onderwijsplan, en binnen de kaders van de bestaande personele beleidsstukken, formuleren alle teamleiders een teamplan inclusief een personeelsbeleid dat toegesneden is op de specifieke situatie van de teamleden en de leerlingen waar het betreffende team het onderwijs voor verzorgt.

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.

Pedagogisch-didactisch handelen van personeel

De leerling staat centraal in het onderwijs. Met het nieuwe strategische beleid wordt (nog meer) tegemoet gekomen aan de diversiteit van leerlingen in de klas die ieder op hun eigen manier steeds meer eigenaar worden van hun leerproces. De talenten en ontwikkelmogelijkheden van iedere leerling doen ertoe. Dat vraagt om goede docenten met sterke pedagogische-didactische vaardigheden. Dat vraagt ook om maatwerk. In het onderwijsplan is veel aandacht voor de benodigde pedagogisch-didactische vaardigheden, waarbij coaching als essentiële competentie benoemd is. In de teamplannen wordt, afhankelijk van de fase van ontwikkeling van het team, de vertaling gemaakt naar de specifieke pedagogisch-didactische vaardigheden.

Bijlage III: Kwaliteitszorgbeleid

Inleiding

De kwaliteitszorg binnen het Elde College heeft betrekking op het systematisch vaststellen van de (onderwijs)kwaliteit op verschillende niveaus. Verzamelde gegevens worden gebruikt voor interne sturing en borging van de kwaliteit.

Scholen worden door de maatschappij, overheid en afnemers van het onderwijs steeds meer gevraagd om verantwoording af te leggen over de kwaliteit van hun onderwijs. Ook binnen het (nieuwe) onderzoekskader 2017 van de onderwijsinspectie heeft kwaliteitszorg een meer prominente plaats gekregen. Hiermee neemt het belang van effectieve kwaliteitszorg toe.

Kwaliteitszorg (KA1)

Het Elde College heeft een stelsel van kwaliteitszorg ontwikkeld dat erop gericht is de voortgang en realisatie van haar (tussentijdse) doelen te bewaken.

Hiermee zijn de schoolleiding en de docenten in staat terug te kijken en verantwoording af te leggen over de afgelopen periode. Door op relevante niveaus en momenten de stand van zaken te meten, kan tijdig bijgestuurd worden.

Hiermee heeft het kwaliteitszorgsysteem twee functies:

1. Het 'in control' zijn, waardoor kwaliteit gewaarborgd kan worden.
2. Het afleggen van verantwoording.

De doelen van de school bestaan uit extern opgelegde doelen (zoals de indicatoren van het Toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs) en eigen ambities (zoals omschreven in het Strategisch Beleidsplan en het daaruit afgeleide Onderwijsplan).

Eigen ambities

Op basis van missie en visie van het Elde College zijn de volgende vijf strategische ambities benoemd:

1. **Eigenaarschap:** op het Elde College zijn leerlingen eigenaar van hun eigen leerdoelen en nemen de verantwoordelijkheid voor het daarbij behorende leerproces, ondersteund door docenten, ouders en medeleerlingen.
2. **Goede resultaten:** op het Elde College behaalt elke leerling goede onderwijsresultaten passend bij zijn/haar capaciteiten. Het Elde College ambieert voor elke opleiding de waardering 'goed' van de Inspectie van het Onderwijs. Hiervoor gaan wij een flexibel kernprogramma ontwikkelen.
3. **Brede persoonsvorming:** op het Elde College ontdekken en ontwikkelen leerlingen hun persoonlijke talenten, leren kritisch na te denken en ethisch verantwoord te handelen. Hiertoe gaan wij een verrijkend keuzeprogramma ontwikkelen.
4. **Professionele ontwikkeling:** op het Elde College zijn medewerkers eigenaar van hun passie en bevoegdheid en blijven zich als professionals verder ontwikkelen.
5. **Samenwerking:** op het Elde College werken teamleden, teams en sectoren nauw en intensief met elkaar samen. De samenwerking heeft ook betrekking op driehoek 'leerling-school-ouders/verzorgers': ouders/verzorgers zijn mede-eigenaren van de leerdoelen en het leerproces van hun kind(eren). En het Elde College werkt samen met externe partijen die de realisatie van de strategische ambities en de continuïteit verder kunnen waarborgen.

Inspectie: extern onderzoekskader

De Inspectie van het Onderwijs heeft in het Onderzoekskader 2017 vijf kwaliteitsgebieden opgenomen. Eén van deze kwaliteitsgebieden, 'Kwaliteitszorg en ambitie', wordt zowel op bestuurs- als schoolniveau onderzocht en beoordeeld. De overige vier kwaliteitsgebieden worden alleen op schoolniveau onderzocht en beoordeeld.

Onderzoeksniveau IvO	Kwaliteitsgebied
Bestuur → Kwaliteit van de sturing	KA: Kwaliteitszorg en ambitie FB: Financieel beheer
Scholen / afdelingen → Feitelijke kwaliteit	OP: Onderwijsproces SK: Schoolklimaat OR: Onderwijsresultaten KA: Kwaliteitszorg en ambitie

De onderliggende standaarden voor kwaliteitszorg zijn:

KA1: Kwaliteitszorg

KA2: Kwaliteitscultuur

KA3: Verantwoording en dialoog

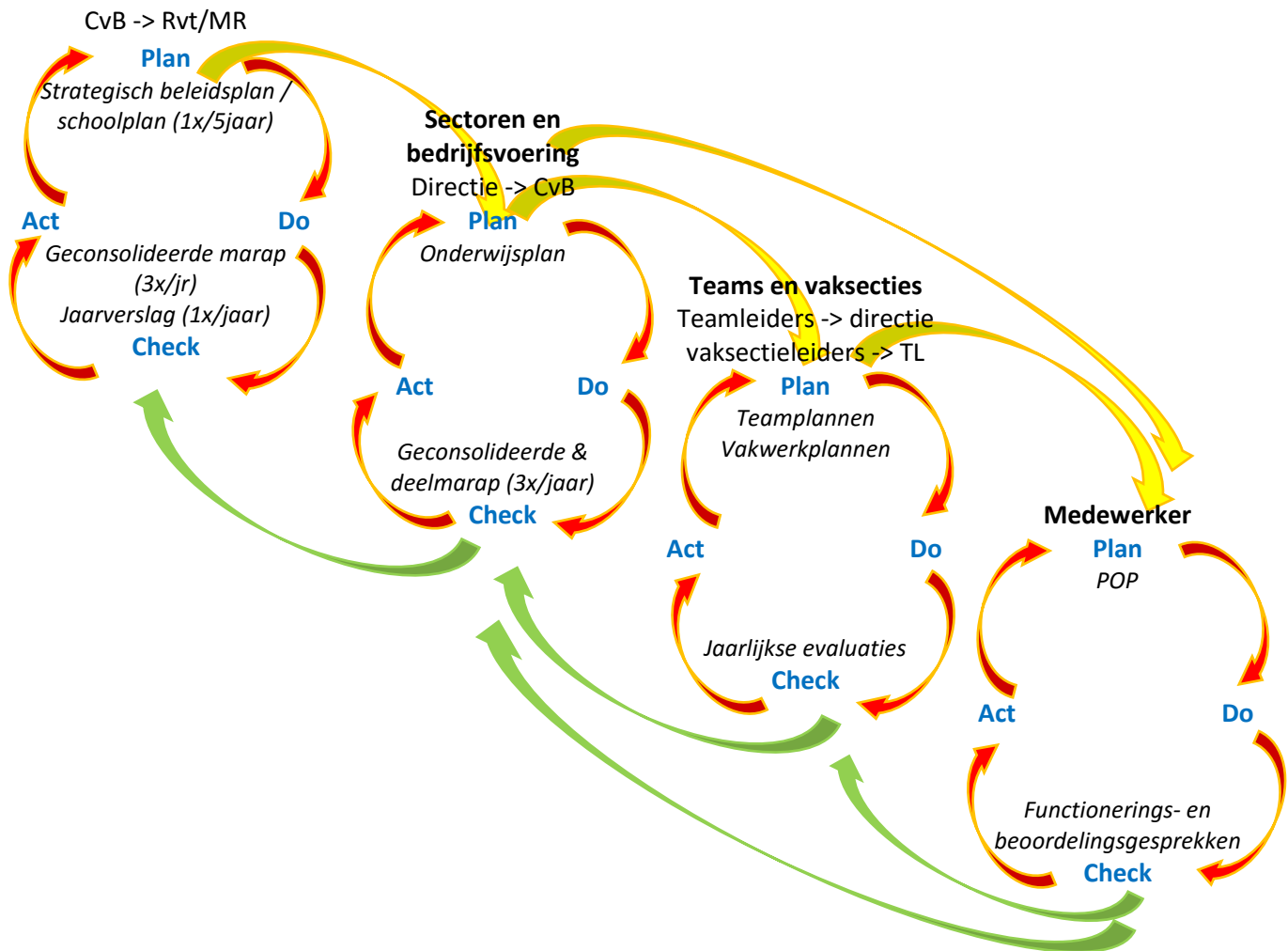
Kwaliteitsbewaking

De kwaliteitsbewaking is een continu proces dat verloopt volgens de Deming-cyclus: plannen maken, uitvoeren, meten en conclusies trekken en verbeteren / borgen. De verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelen, de evaluaties en eventuele bijstelling van doelen / aanvullende activiteiten zijn in de lijn belegd: het CvB is eindverantwoordelijk voor het behalen van de ambities uit het strategisch beleidsplan, de directeuren (onderwijssectoren en bedrijfsvoering) zijn verantwoordelijk voor de doelen uit het onderwijsplan, de teamleiders voor de realisatie van de teamplannen en de vaksectievoorzitters voor de doelen uit de vakwerkplannen. De docent is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijsprogramma teneinde leerlingen de school te laten verlaten met een diploma en een brede persoonlijke vorming. Al deze niveaus moeten in lijn met elkaar liggen: zowel top-down als bottom-up.

Kwaliteitszorg binnen het Elde College

Binnen het Elde College wordt op verschillende niveaus met een eigen plan gewerkt, waarbij het strategisch beleidsplan het vertrekpunt is. Hierin staan de doelen van de school beschreven, waar in onderliggende plannen vorm aan gegeven wordt. Over de voortgang van de realisatie van de doelen wordt jaarlijks gerapporteerd in het jaarverslag. Het plan staat echter voor 5 jaar vast. Eventuele bijsturing in de uitvoering vindt plaats via het (operationele) onderwijsplan.

Doel: -bewaken dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijs wordt afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling van leerlingen
 -leerlingen benoemen hun eigen leerdoelen
 -leerlingen zijn eigenaar van hun leerproces
 -leerlingen ontwikkelen zich als gehele persoon



In bovenstaande figuur wordt weergegeven dat alle plannen een eigen planning en control cyclus kennen. Het strategisch beleidsplan wordt eens in de 5 jaar herschreven. De doelen uit het plan worden echter continu gemonitord. Hiervoor heeft de schoolleiding de beschikking over informatiesystemen op het gebied van onderwijsopbrengsten, personeel en financiën. Tevens wordt de schoolleiding hierbij ondersteund door de verschillende staffunctionarissen. Hier wordt drie keer per jaar in de geconsolideerde marap en één keer per jaar in het jaarverslag over gerapporteerd aan de RvT en de MR. Het jaarverslag is openbaar voor iedereen beschikbaar, evenals de (meer

gebruiksvriendelijke) informatie op de site Scholenopdekaart.nl.

Het onderwijsplan wordt gemonitord middels de deelmanagementrapportages die drie keer per jaar in het managementteam geagendeerd staan. De directeuren bespreken de deelmanagementrapportages met het College van Bestuur. Het Strategisch Beleidsplan en Onderwijsplan hebben een looptijd van 5 jaar, maar worden jaarlijks geëvalueerd. De team- en vakwerkplannen worden jaarlijks geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Tot slot wordt een link gelegd met het personeel van de school dat de ambities tot uitvoering moet brengen. Zie hiervoor het personeelsbeleid.

Uitvoering

Het Elde College heeft een 'Kwaliteitsagenda' waar de diverse 'check-activiteiten' op staan. De medewerker kwaliteitszorg bewaakt de uitvoering van de agenda. De daadwerkelijk evaluaties en analyses zijn bij verschillende medewerkers in de organisatie belegd. De medewerker kwaliteitszorg ziet toe en rapporteert over de voortgang van de uitvoering van de kwaliteitszorgcyclus naar directie en bestuur. Tevens signaleert de medewerker kwaliteitszorg tijdig negatieve afwijkingen en/of rapporteert mogelijkheden voor verbetering naar de directie en het bestuur (o.a. middels de deelmanagementrapportages).

Met betrekking tot de basiskwaliteit zijn KPI's met normen geformuleerd waar cyclisch over gerapporteerd wordt conform bovenstaande figuur. Zodra de resultaten van een KPI in negatieve zin dreigen af te wijken van de norm, worden ze besproken in het verantwoordelijk gremium. Hier wordt bepaald of gerichte verbeteracties nodig zijn of niet. En, zo ja, welke verbeteracties en wat de beoogde effectiviteit is.

Daarnaast zal in deze planperiode ook een forse krimp van leerlingen opgevangen moeten worden. Om dat goed te monitoren, heeft bedrijfsvoering eigen KPI's toegevoegd.

Kwaliteitscultuur (KA2)

De kwaliteitscultuur heeft betrekking op de dieptewerking van het beleid. Met andere woorden: kennen werknemers en leerlingen de plannen en ambities van de schoolleiding? Het strategisch beleidsplan 2018-2022 is tot stand gekomen met inbreng van alle personeelsleden, leerlingen, ouders en externe partijen. De ambities van de school worden onder de aandacht gebracht in presentaties, toespraken, voortgangsgesprekken en posters in de schoolgebouwen. Ook via de website en Scholenopdekaart zijn deze te vinden.

De teamplannen en afdelingsplannen voor deze periode worden opgesteld door de teams en afdelingen zelf.

Het Elde College werkt volgens de code van goed bestuur. Dit staat geagendeerd op de kwaliteitsagenda en wordt minstens één keer per jaar geagendeerd op de vergaderingen van het MT, de MR en de RvT.

Het personeels- en scholingsbeleid zijn erop gericht de bekwaamheid van het Elde personeel minimaal te onderhouden en zo veel mogelijk continu te verbeteren. Tevens zijn er, naast de reguliere SBL-competenties, 5 strategische competenties benoemd in het Strategisch Beleidsplan. Deze vormen de kern voor de team-, afdelings- en persoonlijke ontwikkelingsplannen en de gesprekkencyclus. Zie hiervoor betreffende plannen.

Verantwoording en dialoog (KA3)

Het Elde College legt verantwoording af in het jaarverslag en presenteert de voortgang en ontwikkelingen via Scholenopdekaart.

Intern vindt een formele verantwoording plaats van het CvB aan de RvT en aan de MR, van de

directie aan het CvB aan de hand van de (deel)management rapportages. Deze staan op vaste momenten in het jaar geagendeerd. Tevens vindt er verantwoording plaats van de teamleiders/hoofden aan de directeuren middels de jaarlijkse evaluatie van de team- en afdelingsplannen en van de docenten/overige medewerkers aan de teamleiders/hoofden middels de evaluatie van de vakwerkplannen en de gesprekkencyclus. In sommige gevallen betreft dit het afleggen van formele verantwoording, in veel gevallen betreft dit ook een op ontwikkelings- en verbeteringsgericht gesprek.

De (P)MR heeft een belangrijke rol in de totstandkoming van beleid en voor een evenwichtige samenstelling van de *checks and balances* in de organisatie door middel van het informeren, geven van advies en het verlenen van instemming. Binnen het Elde College wordt de (P)MR meestal in een vroegtijdig stadium betrokken bij de beleidsontwikkeling, met behoud van ieders verantwoordelijkheden.