



## **Schoolplan sg Tongerlo 2015-2019**

## **INHOUDSOPGAVE**

### **Hoofdstuk 1 Inleiding, verantwoording aanpak**

**pg 4**

- 1.1 Doelen en functie van een schoolplan
- 1.2 Samenhang in aanpak
- 1.3 Opbouw van het schoolplan en relatie met jaarplannen
- 1.4 Verantwoording werkwijze bij het opstellen en vaststellen van het schoolplan
- 1.5 Uitvoeren van het schoolplan

### **Hoofdstuk 2 Evaluatie schoolplan 2010-2014**

**pg 8**

- 2.1 Context en kerncijfers
- 2.2 Identiteit
- 2.3 Herkomst leerlingen 2010-2014
- 2.4 Terugblik op de speerpunten van het schoolplan 2010-2014
- 2.5 Resultaten van onze leerlingen en hun tevredenheid 2010-2014
  - 2.5.1 Resultaten van onze leerlingen
  - 2.5.2 Tevredenheid van onze leerlingen
- 2.6 Resultaten van onze medewerkers en hun tevredenheid 2010-2014
  - 2.6.1 Resultaten van onze medewerkers
  - 2.6.2 Tevredenheid van onze medewerkers
- 2.7 Tevredenheid van belangrijke partners
  - 2.7.1 Tevredenheid van de ouders
  - 2.7.2 Tevredenheid van primair onderwijs en tertiair onderwijs (mbo, hbo en wo)
  - 2.7.3 Tevredenheid van samenwerkende bedrijven en non profit-organisaties.
  - 2.7.4 Tevredenheid van gemeenten en samenwerkingsverband
  - 2.7.5 Tevredenheid van de studenten van de lerarenopleidingen
- 2.8 Generieke samenvatting van de resultaten van de vorige planperiode

### **Hoofdstuk 3 Onderwijs 2015-2019**

**pg 21**

- 3.1 Missie en kernwaarden in relatie tot onze opdracht als school
  - 3.1.1 Kwalificeren
  - 3.1.2 Socialiseren, burgerschap
  - 3.1.3 Persoonsvorming
- 3.2 Onze ambitie
- 3.3 Onze speerpunten
  - 3.3.1 Onderwijsrendement: 30% van de opleidingen scoort in 2019 'goed' op de opbrengstenkaart
  - 3.3.2 Maatwerk voor alle leerlingen, ook voor de extra begaafde leerling, voor de leerling met een bijzonder talent en voor de leerling met ondersteuningsvragen
  - 3.3.3 Voortdurend werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit in de klas
  - 3.3.4 Actief werken aan burgerschapsontwikkeling
  - 3.3.5 Persoonsvorming

**Hoofdstuk 4    Personeel en organisatie** **pg 30**

- 4.1    Onze ambitie: OMO Koers 2016
- 4.2    Onze speerpunten
  - 4.2.1    werken in teams
  - 4.2.2    werken aan een leercultuur

**Hoofdstuk 5    Moderne en effectieve bedrijfsprocessen** **pg 35**

- 5.1    Doelen voor de komende planperiode 2015-2019
- 5.2    Doelen per subafdeling voor de komende planperiode 2015-2019
  - 5.2.1    subafdeling personeel en organisatie
  - 5.2.2    subafdeling financiën
  - 5.2.3    subafdeling huisvesting & facilitaire zaken
  - 5.2.4    subafdeling leerlingenadministratie en kwaliteitszorg

**Bijlage 1        Organogram Tongerlo** **pg 39**

**Bijlage 2        Samenvatting schoolplan OMO sg Tongerlo 2015-2019** **pg 40**

**Bijlage 3        Documentenoverzicht** **pg 42**

## Hoofdstuk 1 Inleiding, verantwoording aanpak

*In dit hoofdstuk beschrijven we in § 1.1 waarvoor een schoolplan dient; in de daarop volgende paragrafen 1.2 en 1.3 leggen we uit dat we kiezen voor een planmatige aanpak volgens het INK- model en beschrijven we de opbouw van dit schoolplan; tot slot verantwoorden we in § 1.4 en § 1.5 de wijze waarop dit schoolplan tot stand is gekomen en de wijze waarop we dit schoolplan in de komende jaren uitvoeren.*

### 1.1 Doelen en functie van een schoolplan

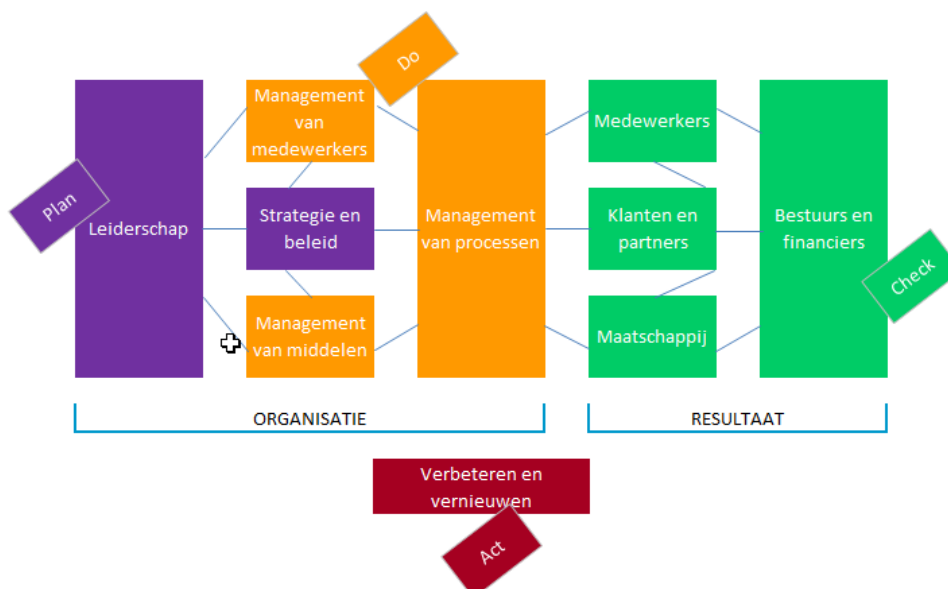
Ons schoolplan is een strategisch beleidsdocument. Het beschrijft waar we voor staan en wat we nastreven. In het schoolplan geven we -vanuit onze missie – aan in welke richting de school zich de komende jaren ontwikkelt.

Het schoolplan is geen actieplan. De concrete plannen die uitgevoerd worden op basis van het schoolplan, staan in de jaarplannen van de teams, secties, afdelingen. Zo voeren wij gezamenlijk de komende vier jaar de voornemens uit.

### 1.2 Samenhang in aanpak

Alles op school moet gericht zijn op het opleiden en vormen van jonge mensen. Dat plaatsen we in het hart van ons 'kijkmodel'. De koers van de school (beleid en strategie), de mensen binnen de school (hun kennis en kunde, hun samenwerken), de fysieke inrichting van de school plus de manier waarop aan processen leiding gegeven wordt, bepalen wat de kwaliteit van de opleiding en de vorming van onze leerlingen zal zijn.

Dat beelden we als volgt uit<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> INK-managementmodel. INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit ([www.ink.nl](http://www.ink.nl))

De groene velden: de resultaten van de leerlingen, hun tevredenheid over wat ze geleerd hebben, hun tevredenheid over de manier waarop zij opgeleid en gevormd zijn, zijn samen met de werktevredenheid van medewerkers en de tevredenheid van de maatschappelijke omgeving de maatstaven om te bepalen in welke mate we in 2019 in onze opdracht geslaagd zijn (dat doen we in het rode 'vlak').

Rond het schema staan vier termen: plan, do, check en act. Deze termen beschrijven samen een methodische manier van werken. Een manier van werken die niet statisch maar dynamisch is. Werken met de pdca-cyclus kun je ook als volgt verbeelden:



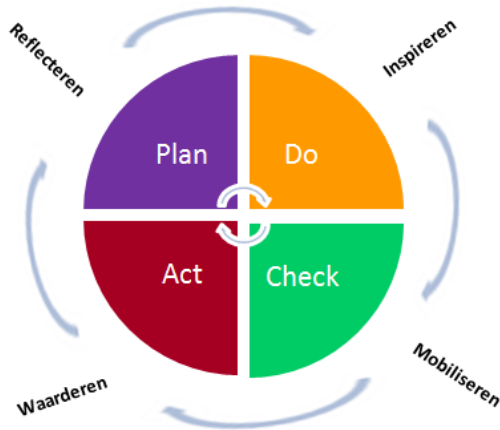
Planmatig werken verhoogt ons kwaliteitsbewustzijn en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs.



De pdca-cirkel lijkt heel rationeel. Maar er is nog een belangrijk aspect.

De kwaliteit van onze school wordt bepaald door de mensen die er werken. Met de woorden *waarderen*, *reflecteren*, *inspireren* en *mobiliseren* duiden we de mensgerichte, sociaal-culturele aspecten die maken dat we goed op onze school functioneren.

Het is de *cirkel van de menselijke maat*. Iedereen waardeert elkaar en elkaars werk, denkt samen over het werk na, wij inspireren elkaar in wat we willen bereiken en mobiliseren elkaar om de goede dingen goed te doen.



Dit maakt schoolzijn, het onderwijs zo waardevol en bijzonder!

### 1.3 Opbouw van het schoolplan en relatie met jaarplannen

We beschrijven in hoofdstuk 2 de huidige situatie en geven aan op welke resultaten de uitspraken gebaseerd zijn. Dit is onze check en reflectie op het resultaat (*in de groene en rode velden van het INK- model*).

Daarna wordt in hoofdstuk 3, 4 en 5 een relatie gelegd met de ambities voor 2015- 2019 inclusief prestatie-indicatoren zodat duidelijk is wat we bereikt willen hebben aan het einde van de volgende beleidsperiode (*in de paarse en gele velden van het INK- model*).

### 1.4 Verantwoording werkwijze bij het opstellen en vaststellen van het schoolplan

Aan het einde van schooljaar 2013-2014 is het schoolplan 2010-2014 geëvalueerd met de collegedirecteuren en een aantal afdelingsdirecteuren, docenten, zorgcoördinatoren en onderwijsondersteunende medewerkers. Deze evaluatie maakt duidelijk welke positie Tongerlo aan het einde van de vorige beleidsperiode inneemt.<sup>2</sup>

- *Evaluatie en koersbepaling*

De evaluatie van het oude schoolplan is zowel gebaseerd op de mening en de waardering van medewerkers over de gerealiseerde voortgang als op behaalde rendementen, zoals vastgelegd in de opbrengstenkaart en het opbrengstenoordeel van de inspectie, de indicatoren van Vensters voor Verantwoording<sup>3</sup>, de resultaten van het DUO

<sup>2</sup> Evaluatie schoolplan 2010-2014 inclusief ontwikkellijn schoolplan 2014-2019, afdeling Kwaliteitszorg, mei 2014

<sup>3</sup> In het project Vensters voor Verantwoording van de VO-raad tonen scholen feiten en cijfers op twintig vaste

medewerkeronderzoek, de OMO-veiligheidsmonitor en het tevredenheidsonderzoek onder leerlingen door LAKS.

Relevante beleidsdocumenten die (mee)bepalend zijn voor onze strategische koers voor de komende planperiode, zijn: het *Sectorakkoord VO-OCW 2014-2017*, *Koers 2016* van Ons Middelbaar Onderwijs, het *Strategisch beleidsplan* van de academische opleidingsschool (AOS WB), het *Ondersteuningsplan* van het regionaal samenwerkingsverband vo, de *Regionaal educatieve agenda* (REA) van de gemeenten Roosendaal, Halderberge, Moerdijk en de scholen voor vo.

- *Inspraakrondes en besluitvorming*

Het schoolplan wordt besproken met leerlingen/ouders, medewerkers en voorgelegd ter advisering aan de raad van advies.

Het schoolplan wordt ter instemming aangeboden aan het bevoegd gezag en de medezeggenschapsraad. Na officiële vaststelling wordt het plan opgestuurd naar de inspectie van het onderwijs en gepubliceerd.

## **1.5 Uitvoeren van het schoolplan**

Zoals gezegd maken we jaarplannen per afdeling om de afgesproken prestaties in de komende vier jaar te realiseren. De realisering zal voornamelijk plaatsvinden in de gele velden van het INK- model.

Tweemaal per jaar vindt een evaluatie van de jaarplannen plaats en worden waar nodig bijstellingen verricht.

Zo borgen we dat in een beleidsperiode van 4 jaar de strategische ambities worden gerealiseerd en waar nodig bijgesteld.

Natuurlijk zullen zich in de komende jaren ontwikkelingen voordoen die we nu niet voorzien. Deze zorgen voor accentverschuivingen en bijstelling. En bepalen mede het resultaat over vier jaar.

---

en gevalideerde indicatoren, van slaagpercentages tot tevredenheid leerlingen, van onderwijstijd tot personeelsopbouw, in te zien via [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl)

## Hoofdstuk 2 Evaluatie schoolplan 2010-2014

*Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen: we starten in § 2.1 tot en met § 2.3 met een karakteristiek van OMO sg Tongerlo.*

*In paragraaf 2.4 blikken we terug op de speerpunten uit de planperiode 2010-2014 en in §2.5, § 2.6 en § 2.7 beschrijven we de resultaten van deze planperiode.*

*We ronden af met generieke conclusies in § 2.8.*

### 2.1 Context en kerncijfers

OMO sg Tongerlo (hierna Tongerlo) valt onder het bevoegd gezag van de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs (OMO). Leerlingen kunnen de volgende opleidingen volgen: gymnasium, atheneum, havo, mavo, vmbo-gl, vmbo-k, vmbo-b en praktijkonderwijs. Elk van de opleidingen bieden we tot op heden 1 x aan, met uitzondering van havo en vwo.

De school heeft om en nabij 3600 leerlingen en 430 medewerkers en mag gerekend worden tot de grote scholen. Om die reden bestaat de school uit kleinere eenheden, samen gegroepeerd in de drie deelcolleges. Die liggen verspreid over Roosendaal.<sup>4</sup>

### 2.2 Identiteit

Tongerlo is een bijzondere school vanwege het open katholieke karakter. Dit karakter komt tot uitdrukking in normen en waarden, in stijl en omgangsvormen en in maatschappelijke interactie.

Iedereen -medewerkers en leerlingen- levert vanuit christelijke waarden (en met name onze katholieke overtuiging) een bijdrage aan de ontwikkeling van jonge mensen en aan de humanisering van de samenleving en de cultuur, ingedachte onze kernwaarden:

- je handelt respectvol naar jezelf en dus wil je je talenten ontwikkelen;
- je toont dienstbaarheid en naastenliefde naar de ander en dus ben je voorkomend en help je de ander belangeloos;
- je bent rentmeester van ons milieu, van de wereld en dus neem je verantwoordelijkheid voor onze leefomgeving.

Leerlingen komen uit Roosendaal en de regio. Leerlingen en medewerkers voelen zich thuis op Tongerlo. Er heerst een veilig klimaat.

### 2.3 Herkomst leerlingen 2010-2014

Het marktaandeel van Tongerlo is- in procenten gezien- al jaren stabiel. Het aantal leerlingen daalt echter in absolute zin door de demografische krimp in de regio Roosendaal.

---

<sup>4</sup> Zie bijlage 1; organogram sg Tongerlo



In 2011 volgden 3898 leerlingen onderwijs op Tongerlo, in 2014 geldt dit voor 3598 leerlingen.<sup>5</sup>

Leerlingaantal	Da Vinci College	Gertrudiscollege	Norbertuscollege
2014-2015	874	1414	1310
2013-2014	899	1430	1337
2012-2013	876	1567	1398
2011-2012	879	1603	1416

Bron: Magister, oktober 2014

In onderstaande tabel wordt zichtbaar uit welke gemeenten onze leerlingen komen.

Herkomst	Da Vinci College	Gertrudiscollege	Norbertuscollege
Gemeente Roosendaal	81,2%	89,1%	65,1%
Gemeente Moerdijk			16,2%
Gemeente Halderberge	4,7%	2,1%	11%
Gemeente Rucphen	4,6%	5,9%	

Bron: Vensters voor Verantwoording, gegevens betreffen schooljaar 2013-2014

## 2.4 Terugblik op de speerpunten van het schoolplan 2010-2014

In §1.4 is al aangegeven dat het oude schoolplan is geëvalueerd met de collegedirecteuren en een vertegenwoordiging van docenten en onderwijsondersteunende medewerkers. Wat de doorgemaakte ontwikkelingen naar de mening van deze groepen betrokkenen zijn geweest wordt hieronder kort per speerpunt beschreven.

De planperiode 2010-2014<sup>6</sup> kende de volgende speerpunten:

1. het opstellen van een individueel leerling profiel
2. de verdieping en verbreding loopbaanoriëntatie
3. de flexibilisering afsluitende toetsen en examens
4. maatwerk op basis van het leerling profiel
5. variatie en verbreding in het onderwijs
6. wegwerken deficiënties
7. efficiënte en toekomstbestendige hulpmiddelen
8. aansluiten bij (internationale) referentiekaders

ad 1

Binnen *het praktijkonderwijs en de beroepsgerichte opleidingen* van het vmbo wordt systematisch gewerkt met een leerlingprofiel. In dit profiel wordt het uitstroomniveau vastgelegd inclusief eventuele factoren die van invloed zijn op het bereiken van het uitstroomprofiel en specifieke afspraken die betrekking hebben op het realiseren ervan.

<sup>5</sup> Op basis van de prognose april 2014 verwachten we 3350 leerlingen in 2017-2018

<sup>6</sup> Bij wijze van filmisch jaarverslag staan er zes korte filmpjes op de site van de scholen en Tongerlo

Binnen *de andere afdelingen (vmbo-t, havo en vwo)* wordt minder systematisch met een leerlingprofiel gewerkt om zicht te hebben en te houden op de individuele leerling ontwikkeling én de ontwikkeling van een groep.

ad 2

Binnen alle afdelingen draait naar tevredenheid van docenten en directie een gestructureerd programma loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB).

Uit het kengetal *Doorstroom naar Vervolgonderwijs* van Vensters van Verantwoording blijkt dat de resultaten van onze leerlingen op thema's als uitstroom met en zonder diploma, aansluiting bij het vervolgonderwijs en startkwalificaties op of boven het landelijk gemiddelde liggen ([www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl)).

ad 3

Doordat er maar beperkt wettelijke mogelijkheden zijn om te flexibiliseren met afsluitende toetsen en examens, hebben we langs deze weg maar weinig kunnen realiseren om tot verlaging van afstroom- en doublurepercentages te komen.

Het verhogen van het percentage leerlingen dat overgaat c.q. slaagt (en daarmee een betere benutting van talenten van leerlingen) wordt onder andere bereikt door te werken met aangepaste determinatieprotocollen, professionalisering van secties en het stimuleren van leerlingen tot het volgen van een of meerdere vakken op hoger niveau (inclusief het examen doen op een hoger niveau). Nadere informatie over het beleid met betrekking tot toelating, bevordering en verwijdering staat beschreven in de schoolgidsen van de deelcolleges.

Uit een trendanalyse van het onder- en bovenbouwrendement per afdeling blijkt dat bereikte resultaten in de tijd fluctueren ([www.owinsp.nl](http://www.owinsp.nl)). Dit verschijnsel doet zich vooral voor in de bovenbouw. Om meer stabiliteit in de resultaten te bereiken is continue aandacht voor afstroom en doubleren van belang.

ad 4

Maatwerkactiviteiten concentreerden zich in de beginjaren van de vorige beleidsperiode op de cognitief sterke leerlingen (vwo plus, BPS<sup>7</sup>) en op de leerlingen met vastgestelde achterstanden. Na vier jaren is maatwerk een van de kernwaarden van de scholen geworden.

Er is sprake van een breed scala aan maatwerkactiviteiten zowel op individueel als op groepsniveau voor leerlingen die extra uitdaging dan wel extra ondersteuning nodig hebben.

Op de websites van de deelcolleges is een volledig overzicht van maatwerkactiviteiten te vinden, inclusief drie korte films over tegemoet komen aan verschillen van leerlingen. Aan maatwerkactiviteiten zijn kosten verbonden die in verhouding horen te staan tot de

---

<sup>7</sup> BPS staat voor begaafdheidsprofielschool: een school die onderwijsfaciliteiten biedt aan leerlingen die hoogbegaafd zijn. Het Gertrudiscollege is gecertificeerd als BPS-school

opbrengsten. Een toekomstig punt van aandacht is het systematisch volgen van de kosten en de baten van aangeboden maatwerkactiviteiten.

ad 5

Kwaliteit van onderwijs en lesgeven wordt bevorderd door het aanbieden van variatie in de programma's en door het leren binnen en buiten de school met elkaar te verbinden. In het vmbo *vakcollege techniek* werken mensen uit de praktijk met onze leerlingen. Ook in de andere sectoren streven we naar levensechte situaties.

Wat betreft variatie in de programma's zijn ontwikkelingen gaande, zowel op het terrein van de vakinhouden als op het terrein van de didactiek. Voortgezette aandacht voor deze twee is ook in de volgende periode nodig.<sup>8</sup>

Ad 6

Binnen alle onderwijsafdelingen zijn actief mogelijkheden gecreëerd voor het wegwerken van leerachterstanden (deficiënties) op het gebied van de talen, het rekenen en economie. In de onderbouw vindt dit veelal plaats in de vorm van (ingeroosterde) steunlessen, in de bovenbouw vindt, indien nodig, meer individuele ondersteuning plaats. Het nauwgezet volgen en vastleggen van resultaten zowel van individuele leerlingen als groepen leerlingen en hierop adequaat reageren gebeurt nog te weinig. Dit is een punt van aandacht in de volgende beleidsperiode.

ad 7

Kwaliteitsverbetering in de klas wordt ook bewerkstelligd door een goede inzet van hulpmiddelen. In de periode 2010-2014 is fors geïnvesteerd in digitale hulpmiddelen in de klas. De colleges hebben goede en minder goede ervaringen opgedaan met digitale leeromgevingen en -leerinhoud om slimmer en effectiever werken en leren te stimuleren.

Efficiëntie is vergroot door de uitrol van diverse applicaties binnen het leerlingadministratie programma Magister. Zo kunnen roosters en resultaten door leerlingen ingezien worden vanuit huis. In de komende planperiode zal de digitalisering verder doorzetten op basis van een concrete visie op onderwijs samen met professionalisering van docenten gericht op het gebruik van digitale hulpmiddelen in de lessen.

ad 8

Naast een breed onderwijsaanbod is een leerklimaat waarin je mag excelleren minstens zo belangrijk om het beste uit leerlingen te halen. Onze leerlingen worden gestimuleerd zich onderling te meten onder andere door deelname aan Olympiades, Goethe- en Anglia examens. Waardering voor deze prestaties wordt zichtbaar door certificaten uit te reiken.

Alle moderne vreemde talen leiden op tot een bepaald ERK niveau. Voor Nederlands zijn referentieniveaus gedefinieerd. De referentieniveaus voor de talen zijn geïntegreerd in de

---

<sup>8</sup> Zie LAKS monitor in de paragraaf *leerlingentevredenheid*

lesmethoden en de centrale examens. Voor rekenen wordt een aparte toets afgenomen waarvan de consequenties momenteel niet duidelijk zijn.

Naast het kunnen ijken van het eigen onderwijsaanbod geeft het Europees Referentiekader (ERK) docenten en secties ook handvatten voor kwaliteitsverbetering in de pedagogische en didactische aanpak.

## 2.5 Resultaten van onze leerlingen en hun tevredenheid 2010-2014

In figuur 1 in §1.2 hebben we aangegeven dat we het succes van ons werk afmeten aan de resultaten die onze leerlingen en medewerkers behalen én aan de tevredenheid van onze leerlingen, medewerkers en partners over ons werk. In de komende paragrafen gaan we in op deze resultaten en waarderingen.

### 2.5.1 Resultaten van onze leerlingen<sup>9</sup>

Jaarlijks worden de opbrengsten per afdeling/school door de inspectie op de opbrengstenkaart in beeld gebracht en vergeleken met de behaalde opbrengsten van vergelijkbare scholen.

Het gaat om de volgende vier opbrengsten: het onderbouwrendement, het bovenbouwrendement, het gemiddeld centraal examencijfer en het verschil tussen het schoolexamencijfer en het centraal examencijfer.

Alle afdelingen van Tongerlo -van praktijkonderwijs tot en met vwo- hebben een positieve opbrengstenkaart 2014.

Opbrengstenkaart 2014	Da Vinci College		Gertrudiscollege			Norbertuscollege	
	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-gt	havo	vwo	havo	vwo
onderbouwrendement ( <i>school</i> )	104		96			102	
bovenbouwrendement	92%	92%	86%	72%	75%	57%	53%
gemiddeld cijfer centraal examen	6,9	6,4	6,5	6,4	6,4	6,4	6,6
verschil school- en centraal examencijfer	-0,37	-0,13	0,09	-0,07	0,2	-0,11	-0,02

Meer details van onze opbrengsten zijn openbaar via [www.owinsp.nl](http://www.owinsp.nl).

Naar verwachting hebben ook alle afdelingen een positief opbrengstenoordeel in 2015 dat wil zeggen dat alle afdelingen een *positief driejaars gemiddelde* hebben op de eerder genoemde opbrengsten over de jaren 2012, 2013 en 2014.

### 2.5.2 Tevredenheid van onze leerlingen<sup>10</sup>

We meten elke twee jaar de tevredenheid van de leerlingen over de school en het onderwijs door deel te nemen aan de LAKS-monitor van het Landelijk Actie Komitee Scholieren. Deze onafhankelijke LAKS-monitor bestrijkt vijftien domeinen, waarvan met name de tevredenheid van de leerlingen op de domeinen lesmateriaal, manier van lesgeven en docenten relevant zijn voor het monitoren van de kwaliteit van het 'primaire proces', het onderwijs.

Wij hebben nog vijf eigen vragen over het primaire proces aan de Laks-enquête toegevoegd. Deze vragen hebben betrekking op de rust in het leslokaal, de uitleg door de docent en de controle van het huiswerk.

<sup>9</sup> Opbrengstenkaart en opbrengstenoordeel van de inspectie

<sup>10</sup> Rapportage LAKS 2014- per college

Uit onderstaande samenvatting van vier van de vijftien LAKS domeinen blijkt dat veel leerlingen tevreden zijn over de leefbaarheid, de sfeer en de keuze voor de school. De resultaten geven ook aan dat leerlingen kritisch zijn over het handelen van de docent en de manier van lesgeven.

De resultaten geven aanknopingspunten voor de plannen voor de komende vier jaar.

School	Jaar	Docent							Manier van lesgeven						Leefbaarheid en Sfeer				Alg. tevredenheid	
		Totaaloordeel docent	Ongang door docenten	Leerlingen bij de les betrekken	Met je vragen bij jouw docent terecht kunnen	Vakkennis docenten	Motiveren	Zelfstandig werken	Totaaloordeel manier van lesgeven	Hoeveelheid theorie	Hoeveelheid praktijk	Gebruikte opdrachten	Aansluiting tussen vakken	De zin van lessen	Totaaloordeel sfeer	Veiligheid op school	Sfeer op school	Mentor	Gemiddeld rapportcijfer school	Keuze voor school
DVC	2012	51	46	46	-	66	48	-	47	53	52	49	41	42	44	39	37	57	5,5	35
	2014	56	50	-	62	63	48	56	49	53	52	52	45	43	49	45	43	62	6,1	39
GC	2012	58	59	54	-	81	36	-	42	63	28	35	39	43	57	66	61	63	6,6	61
	2014	61	62	-	70	86	39	49	42	63	32	40	48	46	65	70	70	70	7,1	77
NC	2012	62	70	61	-	82	35	-	49	68	37	43	50	45	71	82	84	74	7,5	87
	2014	56	61	-	66	76	33	43	38	54	29	34	45	37	65	76	78	64	6,9	75
Landelijk	2012	60	65	57	-	77	40	-	46	61	37	46	45	43	62	69	69	66	6,9	69
	2014	60	63	-	68	76	42	50	43	54	38	45	46	43	62	67	67	67	6,9	69

	% Tevreden 0-34
	% Tevreden 34-67
	% Tevreden 67-100

Bovenstaand beeld wordt in grote lijnen bevestigd door de resultaten uit de tweejaarlijkse tevredenheidsmeting onder derdejaars leerlingen vanuit het landelijke project Vensters voor Verantwoording. Het complete overzicht van de resultaten per school en per afdeling is in te zien via [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl).

## 2.6 Resultaten van onze medewerkers en hun tevredenheid 2010-2014

### 2.6.1 Resultaten van onze medewerkers

We hechten veel waarde aan de behaalde resultaten van het INK-terrein *medewerkers*.

Alle medewerkers (OP en OOP) werken aan hun eigen professionaliteit. Daartoe hebben we ter ondersteuning de interne academie binnen de academische opleidingsschool West Brabant (AOS WB). De interne academie is een succes door het volgende. Cursussen worden op basis van de wens van de medewerkers naar Roosendaal gehaald. De inhoud van de gewenste cursussen bestrijkt bovendien een breed terrein: dat van persoonlijke professionele ontwikkeling (bv timemanagement), van praktische zaken als bedrijfshulpverlening (BHV), eerste hulp bij ongelukken (EHBO), Excel en dat van de vakinhouden (bijvoorbeeld didactische werkvormen).

Medewerkers doen daarnaast gefaciliteerd door de AOS onderzoek naar de resultaten van hun werk. Deelname aan de interne Tongerlo academie en onderzoek groeit sterk.

Op een aantal deelaspecten worden er al resultaten gemeten. Op dit moment worden op het gebied van *door- en uitstroom van medewerkers* resultaten bijgehouden ten behoeve van de meerjaren formatie. Op basis daarvan wordt ook de functiemixwaarde bepaald.

Andere gegevens op het deelterrein Personeel & Organisatie (P&O) die we naar behoefte opstellen zijn onder meer rapportage ziekteverlof, rapportage medewerkers dat uit dienst treedt, rapportage bevoegd/ onbevoegde medewerkers.

*Koers die we uitzetten:*

We gaan op deze gebieden meer en in samenhang systematisch gegevens verzamelen conform de frequentie in de jaarkalender (zie hoofdstuk 5). We hebben dan immers als organisatie beter inzage in de meerjaren ontwikkelingen en kunnen daarop onze acties baseren.

### **2.6.2 Tevredenheid van onze medewerkers<sup>11</sup>**

Iedere twee jaar wordt onder alle medewerkers van Tongerlo een tevredenheidsonderzoek gehouden. Het doel van een dergelijk onderzoek is in kaart brengen waar medewerkers met betrekking tot hun werk tevreden of juist ontevreden over zijn en te achterhalen waar mogelijkheden tot verbetering liggen.

In mei 2013 is binnen OMO gekozen voor een ander instrument en hebben we voor het eerst deelgenomen aan het externe DUO medewerkeronderzoek. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers (zeer) tevreden zijn met hun werk en met de school waar ze werken. Dit geldt met name voor de inhoud van het werk, de sfeer, de werkomstandigheden, de direct leidinggevende en de samenwerking op de deelschool.

Wij kiezen onze acties voor de komende vier jaar (zie hoofdstuk 4) zo dat de thema's die in het onderzoek als relatief zwak naar voren komen zijnde *werkdruk*, *communicatie*, *arbeidsvoorwaarden* en *identiteit*, opgepakt worden.

Binnen het thema *werkdruk* gaat het met name om ontevredenheid over de verstoringen in de planning van medewerkers, de gespannenheid die zij door hun werk ervaren, en de invloed die zij zelf hebben op de werkdruk.

Binnen het thema *communicatie* is vooral de tijdigheid van het verstrekken van informatie een aandachtspunt. Ook ervaren medewerkers de diverse overleggen (o.a. team- en afdelingsoverleg, mentoroverleg) nauwelijks resultaatgericht en wordt naar hun mening kennisdeling met de andere deelscholen weinig gestimuleerd.

Het onderwerp dat binnen het thema *arbeidsvoorwaarden* genoemd wordt, is salariering. Medewerkers geven aan dat het salaris niet past bij het werk dat wordt uitgevoerd. Dit ligt vast in de cao en het daarop gebaseerde functieboek van OMO en is daardoor niet binnen Tongerlo te beïnvloeden.

---

<sup>11</sup> Rapportage medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) Tongerlo- per college, juni 2013

En binnen het thema *identiteit* wordt met name aangegeven dat de identiteit niet voldoende terug te zien is in het onderwijs van de school. Ook is de identiteit onvoldoende zichtbaar in de omgangsvormen tussen leerlingen op de school en dragen medewerkers de identiteit niet voldoende uit.

*Koers die we uitzetten:*

Uit verdiepende gesprekken met medewerkers naar aanleiding van de resultaten blijkt dat voldoende eigen regelmogelijkheden, eigenaarschap en betrokkenheid bij de ontwikkeling / de koers van de afdeling en de school een positieve invloed hebben op de beleefde werkdruk en communicatie. Daarom zullen bij het werken in teams, één van de twee speerpunten uit hoofdstuk 4, de te verbeteren thema's aandacht krijgen.

## **2.7 Tevredenheid van belangrijke partners**

*Wij hebben veel samenwerkingspartners, in verschillende hoedanigheden en in diverse verbanden.*

*Als eerste: onze meest belangrijke samenwerkingspartners zijn de ouders van onze leerlingen.*

*Vervolgens is er de samenwerking met het primair onderwijs en het vervolgonderwijs.*

*Daarnaast trekken we op met (zorg)partners die het mogelijk maken om de meest optimale antwoorden op de ondersteuningsbehoefte van al onze leerlingen te geven.*

*Als derde werken we samen in de regio met collega vo-scholen<sup>12</sup>, de gemeenten, organisaties en bedrijven.*

*Tot slot noemen we een speciaal samenwerkingsverband: de duale lerarenopleiding 'Opleiden in de school'. Binnen de AOS WB leiden we<sup>13</sup> samen met een drietal lerarenopleidingen jonge mensen op tot leraar.*

### **2.7.1 Tevredenheid van de ouders**

Ouders zijn belangrijke partners van de school vanaf het moment dat hun kind onze leerling wordt. Wij zijn helder over onze wederzijdse verwachtingen en hebben daarover een goede en open communicatie met de ouders. Persoonlijk contact vindt plaats in de vorm van oudergesprekken en e-mailverkeer. Daarnaast vindt communicatie plaats door informatie in Magister, nieuwsbrieven, de websites van de deelcolleges en Vensters voor Verantwoording. Ouders verwachten van ons een goede opleiding, begeleiding en vorming.

Van ouders verwacht de school dat ze hun kind steun, sturing, inspiratie en motivatie geven. Uit de landelijke oudertevredenheidsmeting in Vensters voor Verantwoording blijkt dat de algemene tevredenheid in 2014 over het onderwijs en de school overeenkomt met het landelijke gemiddelde.

---

<sup>12</sup> Binnen het samenwerkingsverband, met de drie OMO- AOS'en en met de Zeeuwse academische opleidingsschool ZAOS

<sup>13</sup> Samen met Munnikenheide College, Roncalli Scholengemeenschap en OMO sg Bergen op Zoom e.o.



Ouders				
school	DVC	GC	NC	LANDELIJK
afdelingen	pro, vmbo-b en -k	vmbo-gt, havo en vwo	havo en vwo	pro tot vwo
2011-2012	6,6	7,2	7,4	7,2
2013-2014	7,2	7,2	7,2	7,3

### 2.7.2 Tevredenheid van primair onderwijs en tertiair onderwijs (mbo, hbo en wo)

Het is in het belang van leerlingen dat de overgang van de ene naar de volgende onderwijssoort plaats kan vinden zonder onoverkomelijke verschillen tussen de pedagogische en didactische benadering en de onderwijsinhoud.

Er zijn nog weinig gegevens over de tevredenheid van de toeleverende basisscholen beschikbaar. Onderzoek naar de tevredenheid van de basisscholen is gewenst. Van belang is te weten of de scholen vinden dat de leerlingen voldoende worden begeleid en opgevangen. Er moet nog worden nagedacht over hoe deze gegevens beschikbaar te maken.

Evenmin hebben we veel gegevens beschikbaar over hoe onze afgestudeerde leerlingen het op het vervolgonderwijs doen. Op dit moment weten we hoe onze leerlingen van het praktijkonderwijs het vergaat tot twee jaar na verlaten van de school<sup>14</sup>. Ook weten we hoe onze vmbo-b en vmbo-k leerlingen terugkijken op hun middelbare schooltijd en hoe goed ze zich voorbereid hebben gevoeld op het mbo of de havo en de mate waarin ze zich ondersteund voelden om een goede beroepskeuze te maken<sup>15</sup>.

- *samenvatting Schoolverlatersenquête 2014*

Uit de resultaten van de schoolverlatersenquête blijkt dat vmbo leerlingen die doorstromen naar het mbo vooral moeten wennen aan de nieuwe docenten, de nieuwe klasgenoten en de veranderde manier van lesgeven (meer zelfstandig werken, een andere manier van leren en moeilijkere lessen). De grootte van het ROC (regionaal opleidingscentrum) lijkt geen rol van betekenis te spelen. Van de deelnemende leerlingen geeft 80% aan bij het praktijkvak voldoende te hebben geleerd. Er rekening mee houdend dat 37% van de respondenten na het vmbo naar een andere sector doorstroomde dan lijkt het beroepsgerichte vak voldoende aan te sluiten op de vervolgopleiding in het mbo.

De meeste leerlingen (80%) zijn tevreden over de aangeleerde vaardigheden op het vmbo, zoals afspraken en opdrachten nakomen, doorgaan ook als het tegenzit, netjes en nauwkeurig werken, je werk plannen.

Open dagen, zelf informatie opzoeken op internet en praten met anderen worden het meest door de vmbo leerlingen als activiteit genoemd waar ze veel aan hebben gehad bij het kiezen van de vervolgopleiding. Opvallend is de lage scores van een aantal activiteiten die door de

<sup>14</sup> Zie de indicatoren 'uitstroom leerlingen praktijkonderwijs' en 'bestendigheid uitstroom leerlingen praktijkonderwijs' via [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl)

<sup>15</sup> Zie Verslag schoolverlatersenquête 2013 en 2014

school worden georganiseerd, zoals informatiemarkt (23%), beroepskeuzetest (23%) en informatie tijdens de les (9%).

Twee derde van de deelnemende vmbo leerlingen is tevreden over de hulp die ze op het vmbo gekregen hebben bij het maken van een keuze voor de vervolgopleiding en een derde van de leerlingen is niet tevreden. Deze percentages laten zien dat verbeteringen in de hulp bij het maken van een beroepskeuze mogelijk zijn.

Het is wenselijk om van alle type leerlingen gegevens te verzamelen over studiesucces van onze leerlingen (in-, door en uitstroom en waarderingsgegevens over gemaakte keuzes, ontvangen begeleiding en gevolgd onderwijs).

Het aantal scholen waaruit onze leerlingen afkomstig zijn en het grote aantal instellingen waar onze leerlingen na afloop van hun schooltijd bij ons naar toe gaan, maakt het meten van de tevredenheid van de partners wel een lastige en kostbare kwestie.

### **2.7.3 Tevredenheid van samenwerkende bedrijven en non profit-organisaties.**

Binnen onze deelscholen kent de samenwerking met bedrijven en (non) profit-organisaties vele toepassingen, variërend van gezamenlijk kennisdelen, naar samen kennis toepassen en naar samen kennis evalueren.

Binnen de vakcolleges van het vmbo en het praktijkonderwijs zijn concrete voorbeelden van deze langdurige samenwerking terug te vinden in de vorm van praktijklessen die door vakmensen uit de praktijk gegeven worden (leermeesters) en stages voor leerlingen die gericht zijn op het aanleren van beroepsvaardigheden.

De evaluatie van de werking en opbrengst van de verschillende toepassingen (stages, gastlessen, projecten e.d.) vindt veelal mondeling plaats, tijdens of direct na afronding. Een overall, schriftelijk beeld ontbreekt.

Binnen de andere colleges vindt samenwerking met partners veelal plaats in de vorm van bedrijfsbezoeken, gastlessen en excursies, waarbij het gezamenlijk eigenaarschap voor het onderwijsprogramma beperkter is.

### **2.7.4 Tevredenheid van gemeenten en samenwerkingsverband**

- *start nieuw samenwerkingsverband: samenwerking met andere schoolbesturen*

In het kader van passend onderwijs (gestart augustus 2014) werken de schoolbesturen in het samenwerkingsverband Roosendaal e.o. samen om de opleiding van leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

De regionale inrichting staat en de eerste toekenningen van vormen van breedte- en diepte ondersteuning zijn een feit. Einde schooljaar 2014-2015 worden de eerste resultaten van passend onderwijs verwacht.

- *regionaal educatieve agenda: samenwerking tussen gemeenten en schoolbesturen*

Er zijn in de Regionale Educatieve Agenda afspraken gemaakt om samenhang te brengen in de uitvoering van passend onderwijs (opdracht van de scholen) en jeugdzorg (opdracht van de gemeenten) en om passende opvoed- en opgroei-ondersteuning te bieden aan de leerling, het gezin en de docenten in de klas.

In de eerste plaats ter versterking van de directe omgeving van een kind (het gezin, de klas) om te voorkomen dat kinderen extra zorg nodig hebben. En ook om, bij situaties van zwaardere problematiek, samen op te trekken bij de ondersteuning van de leerling en zijn omgeving. Dit teneinde iedere jongere een startkwalificatie (diploma) of goede start (praktijkonderwijs) voor zijn toekomst te geven.

- *tevredenheid van gemeente Roosendaal: voorkomen vroegtijdig schoolverlaten en huisvesting*

De samenwerking op het terrein van leerplicht is goed en het aantal vroegtijdig schoolverlaters is gedaald in de periode 2010-2014<sup>16</sup>.

Op het terrein van huisvesting delen de gemeente Roosendaal en de school dezelfde ambities. Er wordt een nieuwe school gebouwd voor het Da Vinci College. Met behulp van gemeente en buurtbewoners wordt de Buurttuin gerealiseerd voor het praktijkonderwijs.

Besprekingen zijn gestart over doordecentralisatie van de huisvestingsmiddelen.

### **2.7.5 Tevredenheid van de studenten van de lerarenopleidingen**

Lerarenopleidingen (zowel de HBO- als universitaire opleidingen) vervullen een cruciale rol in de kwaliteit van de docenten en in het voorzien in de vraag naar nieuwe docenten.

De samenwerking met de lerarenopleidingen is verankerd in de academische opleidingsschool West Brabant (AOS WB). Daar wordt in een nauwe samenwerking met de twee Hbo-lerarenopleidingen in de regio (Hogeschool Rotterdam en Fontys Hogeschool) en de Universiteit van Tilburg gewerkt.

Studenten zijn (zeer) tevreden over de opleiding die ze krijgen in West Brabant.<sup>17</sup> Ook de samenwerkende partners zijn tevreden over de samenwerking en de resultaten daarvan.

Periodiek monitort de overheid de kwaliteit van de lerarenopleidingen in Nederland. In 2014 en 2015 vinden de *accreditaties* van de lerarenopleidingen plaats. Ook de partners in het voortgezet onderwijs worden dan 'getoetst'.

In 2014 heeft op de ULT (Tilburg University) het accreditatie onderzoek plaatsgevonden voor de eerstegraads lerarenopleiding. Daaraan heeft de AOS als onderdeel ook deelgenomen. De uitslag van de accreditatie is nog niet bekend.

<sup>16</sup> Zie voor details aangaande de aantallen vroegtijdige schoolverlaters op Tongerlo [www.vsvverkenner.nl](http://www.vsvverkenner.nl)

<sup>17</sup> Kritisch reflectie document AOS West Brabant, concept februari 2015

Eind 2015 zal de toetsing van AOS WB tegelijk met de accreditatie van de Hogeschool Rotterdam plaatsvinden.

## **2.8 Generieke samenvatting van de resultaten van de vorige planperiode**

De resultaten uit één resultaatgebied staan niet op zichzelf maar moeten in samenhang met de resultaten in andere gebieden worden bekeken. Zo streven we een zo groot mogelijke tevredenheid van leerlingen, ouders, medewerkers en partners na maar wel binnen de (financiële) kaders die door het bestuur en de financiers worden gesteld. Tevredenheid is geen doel op zich, maar staat in relatie tot de resultaten binnen de andere aandachtsgebieden.

Op basis van de kwalitatieve evaluatie van het schoolplan 2010-2014 en recente kwantitatieve onderzoeksresultaten ontstaat het volgende beeld.

### **Sterk**

- Leerlingen worden op een goede manier naar vervolgonderwijs of de arbeidsmarkt begeleid.
- Tongerlo biedt maatwerk en excellentieprogramma's .
- Tongerlo heeft een breed voortgezet onderwijsaanbod.
- Tongerlo heeft een groot en stabiel marktaandeel.
- De samenwerking tussen docenten en onderwijsondersteunende medewerkers is goed.
- De sfeer is goed, leerlingen en medewerkers voelen zich veilig.
- Medewerkers leveren vanuit een grote betrokkenheid bij de leerlingen en de school vakkundig werk.

### **Meer risicovol**

- Roosendaal e.o. heeft een ruim aanbod voor havo / vwo -leerlingen in de regio. Door dit ruime aanbod is er bezorgdheid om het vwo op een goede kwalitatieve en gezonde bedrijfsmatige manier uit te voeren.
- Opbrengstgericht werken, het bewust systematisch en cyclisch werken is binnen het onderwijs nog weinig ontwikkeld.
- Hoewel medewerkers plezierig met elkaar samenwerken is de samenwerking binnen en tussen de secties onvoldoende systematisch en doelgericht van aard.
- Het onderwijsrendement is gemiddeld, de tussentijdse uitstroom van leerlingen is binnen bepaalde afdelingen groter dan gewenst.
- De inzet van leer- en hulpmiddelen is onvoldoende afgewogen en effectief.
- Gewenste resultaten uit de samenwerking met externe relaties zijn vaak impliciet en worden weinig (systematische) gemonitord.

### **Kansen**

- De invoering van de wet passend onderwijs biedt in- en externe mogelijkheden om de leerlingenbegeleiding en -zorg verder te versterken.
- In de samenleving en binnen onze school is steeds meer ruimte en erkenning voor excellentie.

- Verdere professionalisering en schoolontwikkeling wordt versneld en verstevigd door constructieve samenwerking binnen AOS WB.
- De beleidsrijke invoering van de functiemix leidt tot een groep beter opgeleide en goed gemotiveerde voortrekkers bij ontwikkelingen en vernieuwingen in het onderwijs en het ondersteunende werk.
- In 2016 zal de nieuwbouw voor vmbo en praktijkonderwijs gerealiseerd zijn. Dit eigentijdse gebouw biedt mogelijkheden om ambities op gebied van onderwijsvernieuwing die al lang leven voor het praktijkonderwijs en het vmbo te realiseren.

### **Bedreigingen**

- De demografische krimp.
- Beperking van financiële middelen die door de overheid ter beschikking worden gesteld.
- De concurrerende collega-scholen versterken hun positie, waardoor het bereiken en borgen van hoge onderwijsrendementen nog belangrijker wordt.
- De invoering van de wet passend onderwijs levert maar beperkt extra middelen voor extra ondersteuning. Goede samenwerking met de partners in het samenwerkingsverband en met de gemeenten is zeer noodzakelijk. Er kunnen irrealistische verwachtingen leven bij ouders.
- Het is soms lastig bevoegd en bekwaam personeel aan te trekken. De ervaring leert dat dat de vakken waarin tekorten bestaan, in de tijd wisselt.

## Hoofdstuk 3 Onderwijs 2015-2019

In dit hoofdstuk starten we in paragraaf 3.1 met de opdracht van de school<sup>18</sup>, die we samenvatten in onze ambitie (§ 3.2). De uitwerking in speerpunten staat in § 3.3.

### 3.1 Missie en kernwaarden in relatie tot onze opdracht als school

De opdracht van de overheid aan het onderwijs omvat<sup>19</sup>

**KWALIFICEREN, SOCIALISEREN en PERSOONSVORMING  
van jonge mensen**

Natuurlijk vervult iedere middelbare school deze opdracht op de best mogelijke wijze.

Wij zelf baseren onze aanpak en vorming op onze katholieke kernwaarden zoals we die in §2.2 hebben beschreven. In de volgend alinea's geven we een korte beschrijving van wat de drie termen in het kader hierboven *voor ons* betekenen.

#### 3.1.1 Kwalificeren

Elke leerling verlaat school met een diploma of maatschappelijk relevante kwalificatie. Hij is voorbereid op het vervolgonderwijs of de arbeidsmarkt. We onderscheiden twee aspecten in het onderwijs, namelijk de zaken die de leerlingen leren en de wijze waarop het onderwijs gegeven wordt (respectievelijk onderwijsinhoud en onderwijsdidactiek).

- **onderwijsinhoud: kennis en 21st century skills<sup>20</sup>**

Wij vinden goede, degelijke basiskennis heel belangrijk. Daarom is er voor elke opleiding een doordacht curriculum met een samenhangend pakket vakken. Dat wat geleerd wordt, beperkt zich niet louter tot de kennis die nodig is om het diploma te halen.

Het taal- en rekenonderwijs heeft op sg Tongerlo hoge prioriteit. Op ieder deelcollege is zowel een taalcoördinator als een rekencoördinator aangesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het taal- en rekenbeleid van de deelcolleges.

Daarnaast is er ook aandacht voor het aanleren van de internationaal erkende kerncompetenties, de zogenaamde 21st century skills: samenwerken, ict geletterdheid, probleemoplossend vermogen, sociale en culturele vaardigheden, creativiteit, communiceren en kritisch denken.

<sup>18</sup> Het paarse vlak in het INK- model

<sup>19</sup> Sectorakkoord VO 2014-2017

<sup>20</sup> [www.21stcenturyskills.nl](http://www.21stcenturyskills.nl)

Beide - kennis opdoen en aanleren van vaardigheden - zijn onderdeel van het lesprogramma.

- **onderwijsdidactiek**

Het aanleren van de gewenste kennis, competenties en vaardigheden vraagt een manier van lesgeven die passend is. We gebruiken:

- *Gepersonaliseerd leren*

Het leren moet voor de leerling niet te moeilijk zijn maar ook niet te gemakkelijk. De leerling moet het gevoel hebben zich te moeten inspannen en tegelijkertijd het vertrouwen hebben dat die inspanning ook tot resultaat leidt. De inzet van ICT middelen biedt mogelijkheden de leerling op zijn eigen niveau te laten werken.

- *Motiverende didactiek*

Motivatie is de belangrijkste drijfveer om te leren. Ons uitgangspunt is dat levendig en aantrekkelijk onderwijs leerlingen motiveert.

- *Activerende werkvormen*

Wij richten de leeromgeving zo in dat leerlingen zich uitgedaagd voelen, dat ze op onderzoek uitgaan, dat ze alleen, in kleine groepen en in grote groepen werken aan iets waarvan ze graag meer weten of kunnen.

### **3.1.2 Socialiseren, burgerschap**

Onderwijs socialiseert leerlingen tot wereldburgers. Op onze school besteden wij daarom nadrukkelijk aandacht aan actief wereldburgerschap, leven in een mondiaal bepaald krachtenveld en sociale integratie.

- *Kennis*

Wij besteden op onze colleges in alle leerjaren aandacht aan kennis over basiswaarden als vrijheid van meningsuiting, gelijkwaardigheid van mensen, begrip voor wat voor de ander wezenlijk is, verdraagzaamheid en het afwijzen van elke vorm van discriminatie. Daarnaast komen binnen het aanbod van vakken als geschiedenis, aardrijkskunde, maatschappijleer, levensbeschouwing onderwerpen ook meer theoretisch aan de orde die onder de noemer 'actief burgerschap' worden geschaard.

- *Vaardigheden*

Leerlingen maken actief deel uit van de (democratische) schoolgemeenschap en leveren daar een bewuste én kritische bijdrage aan.

In de dagelijkse omgang met elkaar leren we de leerlingen de basiswaarden waar we voor staan en de omgangsvormen die daarbij horen. Dat doen we door voorbeeldgedrag van de medewerkers van de school maar ook door met leerlingen in gesprek te zijn over het gedrag dat ze vertonen en de wijze waarop ze problemen oplossen.

In het verlengde hiervan werkt Tongerlo aan een actief veiligheidsbeleid. Twee jaarlijks wordt de OMO-veiligheidsmonitor afgenomen en ieder deelcollege heeft een pestprotocol en een pestcoördinator.

### **3.1.3 Persoonsvorming**

We willen dat bij elke leerling een goede basis voor de persoonlijke ontwikkeling gelegd wordt. Die basis bestaat uit de volgende bouwstenen:

- *Positief zelfbeeld*

Onze leerlingen hebben een positief zelfbeeld. Zij kunnen reflecteren op hun eigen gedrag en handelen, weten wie ze zijn en waar ze voor staan. Ze kennen hun eigen kwaliteiten en beperkingen en werken gemotiveerd aan het vergroten van de eigen mogelijkheden. Onze leerlingen hebben vertrouwen in zichzelf, nemen initiatief en kunnen omgaan met tegenslagen.

- *Zelfstandigheid*

Onze leerlingen kunnen zich redden in de maatschappij. Ze hebben inzicht in het functioneren van de maatschappij. Ze kunnen autonoom denken en een standpunt vormen dat ze toetsen aan de kernwaarden. Tegelijkertijd kunnen ze zich ook afhankelijk opstellen en zijn ze in staat hulp te vragen aan anderen.

- *Sociaal gedrag*

Onze leerlingen kunnen samenwerken. Zij kunnen positieve feedback geven én feed back ontvangen. Zij investeren in relaties en vertrouwen. Zij kunnen zelf denken én samen doen. Zij zijn betrokken bij hun omgeving. Zij kunnen belangeloos klaarstaan voor anderen en voor anderen opkomen.

- *Keuzevrijheid*

Onze leerlingen kunnen kiezen en nemen de verantwoordelijkheid voor de gevolgen van hun keuzes.



### 3.2 Onze ambitie

Als we de opdracht die we als school hebben op deze manier met onze kernwaarden uit de missie 'vertalen', dan gaan wij voor de volgende ambitie:

*Wij maken een gedegen en eigentijds onderwijsprogramma dat leidt tot het behalen van een diploma met aandacht voor leer- en ondersteuningsbehoeften van leerlingen, wereldburgerschapontwikkeling en persoonlijke vorming.*

### 3.3 Onze speerpunten

Om deze ambitie te realiseren focussen we ons op:

- Onderwijsrendementen op het landelijk gemiddelde en 30% van de opleidingen scoort 'goed'
- Maatwerk voor alle leerlingen, ook voor de extra begaafde leerling, voor de leerling met een bijzonder talent en voor de leerling met ondersteuningsvragen
- Grote onderwijskwaliteit in de klas
- Actief werken aan burgerschapontwikkeling
- Actief werken aan persoonlijke vorming

Per speerpunt werken we hieronder uit wat we hiervan concreet terugzien binnen de colleges.

#### 3.3.1 Onderwijsrendement: 30% van de opleidingen scoort in 2019 'goed' op de opbrengstenkaart

We hebben voor iedere opleiding niet zo maar een voldoende opbrengstenkaart van de Inspectie. Tongerlo wil dat over vier jaar tenminste 30% van de opleidingen het predicaat *goed* van de inspectie heeft.

Dit gaan we realiseren door onze ambities daar waar relevant te vertalen op het niveau van ieder vak, elke afdeling en elk deelcollege van Tongerlo. Op elk van de niveaus werken we als teams met jaarplannen teneinde de doelen te realiseren.

*Voor ieder vak* is er per opleiding een doorlopend vakleerplan aanwezig met voor de onderbouw een bijbehorend programma van toetsing en voor de bovenbouw een programma van toetsing en afsluiting (PTA). In de vakwerkplannen zijn ook de 21st century skills in het lesprogramma opgenomen. De resultaten worden nauwlettend gemonitord door de vaksecties en indien nodig worden door hen verbeteracties gepland en gerealiseerd.

*Voor de kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde* gebruiken we ook de cito-vo toetsen om de prestaties op deze vakken in de onderbouw te volgen en zo nodig de programma's bij te stellen.

*Voor iedere opleiding* is er een determinatieprotocol. Iedere opleiding heeft een aanpak voor leerlingen die tijdelijk ondersteuning nodig hebben.

De resultaten van de vakken in de afdeling worden nauwlettend gemonitord door de afdeling en indien nodig worden verbeteracties gepland en gerealiseerd.

Voor ieder deelcollege is er een didactisch concept gebaseerd op de principes in § 3.1 dat in de vakleerplannen vertaald is.

Elk college heeft het toetsbeleid beschreven. Daarin wordt onder meer aangegeven wanneer welke soorten toetsen gehanteerd worden en hoe de secties de toetsniveaus (OBIT, RTTI) in hun toetsing aangeven.

De resultaten van alle vakken en van alle opleidingen worden jaarlijks planmatig geanalyseerd op de hierboven aangegeven punten en besproken met de schoolleiding; en leiden zo nodig tot een verbeterplan en aanpassingen van de programma's en het curriculum van de afdeling.

### **3.3.2 Maatwerk voor alle leerlingen, ook voor de extra begaafde leerling, voor de leerling met een bijzonder talent en voor de leerling met ondersteuningsvragen**

We onderscheiden de volgende zaken: didactisch handelen, lesinhoud en extra begeleiding. Aan het didactisch handelen van de docent en het didactisch concept van de afdeling is het volgende speerpunt gewijd.

- *Wat betreft de inhoud van het onderwijs*

Leerlingen die veel meer aankunnen dan het reguliere curriculum van een vak krijgen onderwijs aangeboden gericht op verbreding of verdieping van de lesstof.

Iedere opleiding biedt de betere leerling voor elk vak de mogelijkheid vakken op een hoger niveau af te sluiten en/of extra vakken te volgen voor het examen.

Leerlingen met inhaalbare achterstanden ontvangen onderwijs buiten de reguliere lessen om specifiek gericht op het wegwerken van deze deficiënties.

- *Wat betreft extra begeleiding, c.q. "passend onderwijs"*

Zoveel mogelijk leerlingen worden verantwoord opgevangen in het reguliere onderwijs.

Wij werken met handelingsgerichte en oplossingsgerichte leerlingenzorg.

Ieder deelcollege beschrijft nauwkeurig de (on)mogelijkheden van de te bieden ondersteuning (basis- en breedte ondersteuning) in het ondersteuningsprofiel van het deelcollege, inclusief de verwachtingen van betrokken partijen als ouders en jeugdhulpverlening. Ieder deelcollege handelt hiernaar.

- *Monitoring van maatwerk*

Om na te kunnen gaan of we de gestelde doelen halen met betrekking tot maatwerk, monitoren secties, afdelingen en deelcolleges hun activiteiten en resultaten. De volgende zaken worden geanalyseerd. *De secties, afdelingen c.q. deelcolleges* geven jaarlijks voor elk cohort aan:

### kwalitatief

- In welke mate deficiënties voorkomen.
- Hoe onderwijs dat specifiek gericht is op het wegwerken van deficiënties voor deze leerlingen beschikbaar is.
- In welke mate het aanbod dat gericht is op het wegwerken van deficiënties de vraag dekt.
- In welke mate specifieke vragen tgv specifieke begaafdheid voorkomen.
- Hoe onderwijs dat specifiek gericht is op het inspelen op specifieke begaafdheid voor deze leerlingen beschikbaar is.
- In welke mate het aanbod dat gericht is op het inspelen op specifieke begaafdheid de vraag dekt.
- Hoe de resultaten van deze inspanningen worden gemonitord.
- De tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers over de geboden (extra) ondersteuning.

### kwantitatief

- Percentage leerlingen dat in een extra vak examen doet.
- Percentage leerlingen dat voor een vak op een hoger onderwijsniveau examen doet.
- Percentage leerlingen dat deelneemt aan programma's gericht op verbreding en/of verdieping van de lesstof.
- De mate waarin leerlingen die (extra) ondersteuning nodig hebben onvertraagd het diploma halen, passend bij de individuele uitstroombestemming (VSV, thuiszitters).
- Het percentage verwijzingen naar het vso daalt (Norm 13/14).
- Het percentage leerlingen waarvoor reguliere VO-scholen extra specialistische (vso) ondersteuning nodig hebben, daalt.

### **3.3.3 Voortdurend werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit in de klas**

- *Didactisch en pedagogisch handelen*

Dit speerpunt kent twee aandachtsgebieden voor de komende periode.

*Ieder deelcollege* heeft een didactisch concept dat door de secties in de vakleerplannen in concreet handelen is uitgewerkt.

En van *iedere docent* verwachten we dat hij:

- een optimaal leerklimaat in de klas heeft, afgestemd op de leerbehoeften van de leerling
- op verschillende manieren uitlegt, afgestemd op de leerbehoefte van de leerling
- er vertrouwen in heeft dat de leerling de gewenste resultaten kan halen
- het leerproces van de leerling kan monitoren en adequate feedback geeft
- kennis heeft van zijn vak en dit bevlogen bij de leerlingen overbrengt

- *Monitoring*
  - *Iedere docent* evalueert een keer per jaar zijn didactisch en pedagogisch handelen aan de hand van de uitkomst van de leerling enquêtes die hij in zijn klassen afneemt
  - *Ieder college* heeft een hogere score op de LAKS-vragen (t.o.v. de norm, dat is peildatum 2014) op de thema's
    - ✓ omgang docenten met leerlingen
    - ✓ met vragen terecht kunnen bij docenten
    - ✓ wat docenten weten van hun vak
    - ✓ motiveren door docenten
    - ✓ begeleiding bij zelfstandig werken door docenten
  - *Ieder college* heeft een hoge score op de eigen leerlingevaluaties over het functioneren van docenten
  - *Ieder college* heeft een hoge score in de mate waarin docenten differentiëren

### **3.3.4 Actief werken aan burgerschapontwikkeling**

Wij besteden nadrukkelijk aandacht aan actief wereldburgerschap, leven in een mondiaal bepaald krachtenveld en sociale integratie.

- *Kennis*

Per deelcollege is beschreven op welke wijze wij in alle leerjaren aandacht besteden aan kennis over basiswaarden als vrijheid van meningsuiting, gelijkwaardigheid van mensen, begrip voor wat voor de ander wezenlijk is, verdraagzaamheid en het afwijzen van elke vorm van discriminatie.

In de vakken geschiedenis, aardrijkskunde, economie, levensbeschouwing en filosofie leren we leerlingen hoe een mondiale wereld in elkaar steekt en wat de impact daarvan is voor hun eigen leven.

Van een wat andere orde is de volgende uitwerking:

voor die leerlingen die ambiëren in het buitenland te studeren is er een kwalificerend programma in een moderne vreemde taal mogelijk, zodanig dat zij makkelijker tot een buitenlandse universiteit worden toegelaten.

- *Vaardigheden*

Elk college heeft een (buitenles)programma dat met 'actief burgerschap' kan worden aangeduid. Alle leerlingen nemen aan een of meer onderdelen van het programma deel.

- *Monitoring van burgerschapsvorming*

Om na te kunnen gaan of we de gestelde doelen halen met betrekking tot burgerschapsvorming monitoren secties, afdelingen en deelcolleges hun activiteiten en resultaten. De volgende zaken worden bereikt c.q. geanalyseerd:

- er is een beleidsplan 'burgerschap' per deelcollege. Dit plan beschrijft zowel de kennislijn als de vaardighedenlijn per afdeling.
- er is een uitvoeringsplan. Daarin is samenhang aangebracht tussen de reeds bestaande activiteiten.
- elk deelcollege laat leerlingen via inspraak in de school oefenen in het hanteren van democratische principes. Dit gebeurt onder meer in de vorm van een leerlingenraad.

### **3.3.5 Persoonsvorming**

Persoonlijke vorming is lastig als apart speerpunt te isoleren van de andere speerpunten. Aandacht voor persoonsvorming doe en meet je niet apart, maar zit verweven in de didactische aanpak, in de keuze voor de leerstof, zit in de manier waarop we omgaan met elkaar. Een tweetal zaken willen we apart benoemen

- *Oriëntatie op de loopbaan en het beroep*

Gedurende de gehele schoolloopbaan is er aandacht voor oriëntatie op studie en beroep. In de onderbouw maken de leerlingen al kennis met de wereld van studie en beroep. In het tweede of derde leerjaar ligt de nadruk op de oriëntatie op het bovenbouwprogramma.

In de bovenbouw ontplooit ieder leerling activiteiten ter verkenning van zijn studiemogelijkheden en beroepsmatige toekomst. In het vmbo en praktijkonderwijs lopen leerlingen stage.

Wij hebben gegevens hoe het onze leerlingen in het praktijkonderwijs eerste twee jaar na het verlaten van de school gaat. Er is nog maar beperkt zicht op de andere schoolverlaters. Wij willen een vollediger beeld krijgen om te kunnen beoordelen of het LOB heeft geleid tot de juiste verwachtingen van de gekozen studie of opleiding.

- *Elk college heeft een samenhangend buitenlesprogramma waarin de identiteit/het concept van het deelcollege doorklinkt*

Iets wat tot nu toe weinig aandacht in onze schoolplannen heeft gekregen zijn de extra curriculaire activiteiten van de deelcolleges. Deze dragen desalniettemin zeer bij aan het eigen karakter van de deelcolleges, zijn onderdeel van de eigen 'ziel' van de school. We noemen als voorbeeld om aan te denken: de buitenlandreizen, de carnavalsband, de sterrenwacht, de Proms, KOP, de schoolfeesten, de goede doelen acties als Serious Request. Ook deze activiteiten dragen bij aan de persoonsvorming van onze leerlingen.

- *Monitoring van persoonlijke vorming*

Om na te kunnen gaan of we de gestelde doelen halen met betrekking tot dit thema monitoren de deelcolleges veel elementen al impliciet via de andere terreinen. De volgende zaken worden bereikt c.q. geanalyseerd:

- er is een doorgaande lijn in LOB door alle leerjaren
- leerlingen oordelen positief over de begeleiding van de vakkenkeuze en loopbaankeuzes
- er is een completer beeld<sup>21</sup> van het studierendement van onze alumni
- steekproeven onder alumni geven een positief oordeel in periodieke rapportages positief over hun vooropleiding
- leerlingen oordelen positief over de extra-curriculaire activiteiten
- leerlingen oordelen in periodieke evaluaties positief opgedane cognitieve en sociaal emotionele ontwikkeling

---

<sup>21</sup> Tegen een billijke (financiële) inspanning

## Hoofdstuk 4 Personeel en organisatie

*In de komende twee hoofdstukken gaan we in op wat in INK schema 'paars/geel' is. In hoofdstuk 4 beschrijven we de ambities voor de ontwikkeling van de organisatie en de mensen die in de organisatie werken. Ook onze ambities met betrekking tot het gedeelde leiderschap in de organisatie komt aan de orde in dit hoofdstuk. In hoofdstuk 5 beschrijven we de doelen voor de terreinen financiën, kwaliteitszorg, personeel & organisatie en huisvesting & facility.*

### 4.1 Onze ambitie: OMO Koers 2016

We werken op Tongerlo aan de realisatie van Koers 2016:<sup>22</sup>

#### **De docent maakt het verschil**

Voor het succesvol realiseren van 'goed onderwijs' voor iedere leerling is de kwaliteit van de docent cruciaal. Zijn of haar functioneren straalt af op de leerling. Hij of zij beïnvloedt immers voor een groot gedeelte de individuele leerprestaties. Een docent(e) werkt in een beroepsgemeenschap. Collega's, leidinggevend en ondersteuners: ieder heeft een onmiskenbaar belangrijke rol, omdat het realiseren van goed onderwijs een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is. Daarom vormen gedeelde beroepswaarden voor alle medewerkers het fundament van ons koersdocument.

#### **Talentontwikkeling organiseren**

Passend leiderschap op alle niveaus is een vereiste. Leiderschap is erop gericht docenten en andere medewerkers ruimte en ontplooiingskansen te geven. Het bindmiddel is vertrouwen in het vakmanschap van docenten, teams, schoolleiding en ondersteuners van iedere school in een stimulerende, veilige werkomgeving.

#### **Zo zijn onze manieren**

Alle docenten handelen vanuit onze beroepswaarden, namelijk:

1. Vrolijk: ik straal enthousiasme voor het beroep uit en ben gericht op het oplossen van problemen;
2. Verrijkend: ik ga positief met veranderingen om en verrijk anderen;
3. Verrassend: ik ben vernieuwend, maar neem geen onverantwoorde risico's;
4. Vakmanschap: ik streef voortdurend naar optimalisatie van kennis en kunde over mijn vak, relevante didactiek en pedagogiek;
5. 'Verantwoordelijk eigenaarschap': ik leg verantwoording af, ben mij bewust van de morele kwaliteit van mijn denken en handelen – ook in relatie met de doelen van de school - en ben daar aanspreekbaar op.

De beroepswaarden zijn naast de docent ook van toepassing op onderwijsondersteunend personeel, leidinggevend, schoolleiders, medewerkers van het bureau van Ons Middelbaar Onderwijs en de raad van bestuur. Deze beroepswaarden leiden tot de best denkbare educatieve dienstverlening in een school waar talent en creativiteit elkaar versterken.

#### **Steeds beter worden**

'Goed onderwijs' vraagt om competente docenten, die hun vak steeds bijhouden. We entameren een onderzoekende werkhouding op ieder kwalificatieniveau en herwaarderen en stimuleren academische kwalificaties. We bestendigen, verdiepen en verduurzamen 'opleiden in de school' en het doen van 'schoolgebonden onderzoek', omdat dit wezenlijk bijdraagt aan betere startkwalificaties van leraren in opleiding. Dit stimuleert verdere professionalisering van docenten die opleiden. Het biedt docenten bovendien mogelijkheden om via onderzoek aansluiting te vinden bij recente wetenschappelijke inzichten en bij te dragen aan schoolinnovatie.

<sup>22</sup> Naast de Koers 2016 werken we aan de realisatie van de afspraken in Actieplan-leraar

### **Zo werken we**

Docenten krijgen vertrouwen en beschikken over een maximum aan eigen regelmogelijkheden. Onze bestuursfilosofie luidt 'alles decentraal, tenzij'. Ook de scholen hanteren dit uitgangspunt. Verbondenheid is wezenlijk voor een stimulerend werkklimaat. We bevorderen dat collega's van verschillende scholen en opleidingsinstituten via netwerken met elkaar in contact kunnen komen. Mobiliteit voor alle personeelscategorieën moedigen we aan. Betrokkenheid van ouders versterken we. De schaalvoordelen van onze organisatie benutten we optimaal.

### **Verdiene wat je verdient**

Kwalitatief hoogwaardige docenten verdienen aantrekkelijke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Docenten mogen verschillen en de beloning daarmee ook. Een academische graad en excellente beheersing van competenties en beroepswaarden vragen om waardering in arbeidsvoorwaardelijke zin. Onderscheid is er, mag gezien en gewaardeerd worden.

De huidige beloningskaders doorbreken we door hogere salarisschalen bereikbaar te maken in Havo/Vwo (LE) en in het Vmbo (LD/LE). Een leidende rol van een (gepromoveerde) docent op het terrein van het vakinhoudelijke en vakdidactisch-onderwijskundig concept willen we op die wijze belonen.

We regelen professionele ruimte in de arbeidsvoorwaarden, in de organisatiestructuur en bieden randvoorwaarden voor persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling.

Moderne en flexibele arbeidsverhoudingen dragen bij aan de verantwoordelijkheid en zeggenschap van docenten. Bovendien zijn scholen hierdoor in staat in te spelen op fluctuaties in onderwijsaanbod en leerlingaantallen.

## **4.2 Onze speerpunten**

*In de komende paragrafen bespreken we de speerpunten op het gebied van organisatieontwikkeling en personeel. Daarbij houden we de opdracht in Koers 2016 als richtinggevend.*

### **4.2.1 Werken in teams**

Wij nemen in de komende periode onze organisatie onder de loep. Daarbij willen we een oplossing bieden voor de aandachtspunten uit het medewerker tevredenheidsonderzoek die in de evaluatie van 2010-2014 genoemd zijn.

Ruimte en vertrouwen, ontplooiën van vakmanschap, dat willen we graag. Vaak gaat dat nu lastig doordat de afdelingsteams van nu groot, of diffuus zijn. Niet ieder team is immers zo maar van zelf een team dat slagvaardig kan werken. Dat hangt immers van het antwoord op de volgende vragen af. Werken de leden aan hetzelfde doel? Hebben ze elkaar nodig om dat doel te bereiken? En weet iedereen wat zijn aandeel is in dat proces? Hebben ze daar procedures voor afgesproken?

- Ieder deelcollege werkt met teams waar:
  1. er een gezamenlijk doel is;
  2. je elkaar nodig hebt voor het behalen van het doel;
  3. er een duidelijke verdeling van rollen en taken is;



4. er heldere opdrachten zijn<sup>23</sup> en werkafspraken zijn gemaakt;
5. er onderling vertrouwen, waardering en respect voor elkaar is.

- *Leidinggeven/managen*

Teams gaan zelfstandig aan de slag met hun opdracht. Elk team heeft een teamleider. Hij geeft sturing aan het team, ziet toe op de afspraken, bewaakt de resultaten en geeft leiding aan teamleden. We belonen de leidende rol van de docent-teamleider op vakinhoudelijk, didactische terrein met LC of LD.

Ook onderling zijn teamleden helder over elkaars inzet en productiviteit, zoals het nakomen van afspraken. Ze spreken waardering uit voor elkaars inzet. We noemen dit horizontale verantwoordelijkheid.

- *Monitoren*

*Wat betreft de inrichting van de schoolorganisatie:*

- We werken in de college vanuit het team als organisatorische eenheid<sup>24</sup>.
- Alle teams voldoen aan de eerder genoemde vijf principes.
- Alle werkzaamheden die medewerkers verrichten, zijn zodanig geclusterd dat ze binnen het domein van een team vallen.
- Het team moet uit zoveel leden bestaan, dat de groep voldoende snel beslissingen kan nemen, tegelijkertijd niet te kwetsbaar is en een herkenbare bijdrage aan de organisatie kan leveren (minimaal 4, maximaal 20 leden, bij voorkeur 8-12).

*Wat betreft werkwijze van de teams:*

- De coördinatie en controle van het werk gebeurt zoveel mogelijk door de medewerkers onderling in het team.
- Alle leden participeren in operationele en tactische besluitvormingsprocessen.
- Er is een minimum aan specificaties voor bedrijfsvoering.
- Het team moet beschikken over aanspreekpunten, zowel voor de buitenwereld als voor groepsleden zelf t.b.v. de interne en externe afstemming.
- Ieder team schoolt zich in samenwerken/communiceren en opbrengstgericht werken.

*Wat betreft de taak van het team:*

- De teamtaak moet compleet zijn, duidelijke grenzen hebben en gekoppeld kunnen worden aan een meetbaar resultaat. De groepstaak is een afgerond geheel van onderling sterk samenhangende activiteiten.
- De taken van de teamleden moeten onderlinge afhankelijkheid vertonen zodat de activiteiten elkaar aanvullen.
- Er worden met het management afspraken gemaakt over prestaties, het team moet deze kunnen beïnvloeden en meten aan de hand van prestatie-indicatoren.

---

<sup>23</sup> Vanuit het schoolplan, Koers 2016 en overheidsopdrachten

<sup>24</sup> In plaats vanuit de benadering vanuit (het werk van) een enkel individu

#### *Wat betreft de mensen in het team*

- Ieder team heeft een teamleider; deze geeft leiding aan de opdracht van het team, en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de personeelszorg.
- Ieder is een gewaardeerd lid van een team.
- Elk lid van het team is verantwoordelijk voor de samenwerking en voor het behalen van de doelen van het team.
- De teamleden zijn voor meerdere taken inzetbaar (bij afwezigheid vindt overname plaats door een ander groepslid), waardoor de kwetsbaarheid van het team minimaal is; de breedte van de inzetbaarheid moet aansluiten bij de mogelijkheden en ambities van de individuele groepsleden. Docenten LC en LD vullen complexere taken uit c.q. dragen een grotere verantwoordelijkheid bij projecten en onderzoek in een team.

#### **4.2.2 Werken aan een leercultuur**

Uit alle onderzoek op het terrein van professionaliseren blijkt overtuigend dat het grootste deel van het leerproces plaatsvindt op de werkplek. Veel leren gaat 'vanzelf' in de dagelijkse context. In de literatuur hanteert men wel het principe "70:20:10". Dan heeft men het over het volgende:

- **70%** van alle leerervaringen krijgt men op de werkplek door uitdagende opdrachten, deelname aan projecten en het bijwonen van netwerkbijeenkomsten.
- **20%** van alle leerervaringen ontstaat door feed back van collega's en door zelf te kijken naar voorbeeldgedrag bij anderen, bijvoorbeeld door coaching, een 360 graden feed back instrument, lesbezoeken bij collega's, leerling enquêtes en meester-gezel constructies.
- **10%** van alle leerervaringen doet men op in formele omgevingen zoals trainingen, workshops, e-learningmodules en opleidingen.<sup>25</sup>

Het valt op dat het formele leren vaak de aandacht krijgt als we praten over professionalisering en dat andere vormen van leren in het werk veel minder systematisch ruimte krijgt en benoemd wordt. Dat willen we in de komende vier jaar veel nadrukkelijker doen.

Het in stand houden van een leercultuur vraagt om een specifieke houding van alle betrokkenen, het team, de school.

- medewerker van volgzzaam naar proactief  
De medewerker neemt zelf regie, bespreekt de gewenste ontwikkeling met de leidinggevende, neemt initiatieven, doet voorstellen voor het volgen en zelf geven van opleidings- en ontwikkelactiviteiten.

---

<sup>25</sup> Handreiking professionaliseren, 2014, pg 11

- leidinggeevenden van sturend naar activerend/faciliterend  
Leidinggeevenden durven aan te spreken en zijn andersom ook aanspreekbaar. Zij borgen de aansluiting van de individuele ontwikkelafspraken op de behoeften van het team/de school.
- teams van reactief naar actief  
de schooldoelen-teamdoelen worden in het team met de individuele doelen verbonden. Dit vraagt om een actieve rol bij het benoemen van benodigde opleidings/ontwikkelactiviteiten, het op teamniveau afstemmen van inzet van tijd en begeleiding en het op teamniveau vertalen van het geleerde in de praktijk.
- P&O van verzorgend naar betrekking  
P&O ondersteunt bij het scherp benoemen van de ontwikkelbehoefte. Het vraagt vervolgens om niet een standaardlijst van te volgen scholingen op te stellen, maar om een mix van activiteiten, vormen van leren en scholing.
- leerlingen van op afstand naar betrokken  
Leerlingen worden betrokken bv door middel van leerling enquêtes, door het laten geven van feed back.
  
- *Monitoren*
  - Er wordt *een scholingsbeleidsplan* per college uitgevoerd met samenhang tussen de ontwikkelingsrichting van de school, de professionaliseringsdoelen van de teams en de individuele medewerkers.
  - De vorm en de mate waarin “70:20:10” vertaald wordt.
  - De 21st century skills en taalvaardigheid van de medewerkers.
  - *Ieder team* maakt jaarlijks een scholingsplan, waarin tevens de evaluatie van het voorgaande jaar is opgenomen.
  - Er is een ontwikkelingslijn van startbekwaam naar seniordocent/medewerker.
  - Er is samenhang tussen de verschillende functie-eisen voor de LB, LC en LD en de kennis en kunde waar de docent over dient te beschikken.
  - Er zijn activiteiten om jong talent t.b.v. later (midden)management vacatures te spotten en op te leiden.
  - Er wordt een nulmeting gedaan t.a.v. (praktijktheoretisch) onderzoek door medewerkers en planmatig analyseren van opbrengsten. Op basis daarvan worden groei-ambities gesteld.

## Hoofdstuk 5 Advies en Ondersteuning<sup>26</sup>: moderne en effectieve bedrijfsprocessen

*In dit hoofdstuk beschrijven we als laatste de voornemens op het terrein van de ondersteunende bedrijfsprocessen. In de periode van het vorige schoolplan zijn er geen expliciete ontwikkeldoelen gesteld op deze terreinen. In paragraaf 5.1. geven we een korte beschouwing van de voorgaande periode die leidt tot de doelen voor de komende periode 2015-2019. In §5.2 worden de doelen per subdomein genoemd.*

### 5.1 Doelen voor de komende planperiode 2015-2019

De teams binnen *Ondersteuning en Advies* zijn alle gericht op het behalen van optimale prestaties, ter ondersteuning van het onderwijs, binnen de beschikbare (financiële) middelen, binnen de regels die gelden van de overheid, OMO en de eigen schoolafspraken.

Continu zijn de teams bezig hun bijdrage aan het primaire proces en de organisatiedoelstellingen te verbeteren. Dit gebeurt aan de hand van een gezamenlijk toekomstig beeld<sup>27</sup> over hoe we willen werken. Het gezamenlijke toekomstige beeld is samengevat in een zevental leidende principes waarvan de belangrijkste zijn:

- Wij staan als teams met elkaar in verbinding en werken functioneel samen.
- Wij communiceren met korte lijnen op basis van openheid en vertrouwen.
- Wij zijn proactief en anticiperen flexibel op veranderende omstandigheden.
- Wij hebben een lerende grondhouding, zijn in gesprek met elkaar en reflecteren op ons gedrag.

Uit de evaluatie van de vorige planperiode 2010-2014 kwam naar voren dat:

- Verspilling van tijd, mankracht en geld optreedt doordat niet altijd de gehele keten van werkprocessen voldoende helder is.
- Taken en verantwoordelijkheden scherper gedefinieerd kunnen worden.
- Gemaakte afspraken niet altijd worden nageleefd.
- Tevens wordt de werking van bepaalde onderdelen van systemen bepaald door anderen, zoals Ons Middelbaar Onderwijs, DUO en de onderwijsinspectie, waardoor optimaal rendement achterblijft.

Hieronder volgen de doelen voor de nieuwe beleidsperiode 2015-2019

*De afdeling Advies en Ondersteuning draagt zorg voor dat:*

- De resultaten van de onderwijs ondersteunende afdelingen zichtbaar zijn en onderliggende processen en kwaliteitseisen transparant.
- Bereikte resultaten worden gemeten en verbeteringen planmatig worden ingezet.

---

<sup>26</sup> Wij spreken vanaf nu niet meer van centrale dienst en de OOP-afdeling op de colleges. Alle ondersteunende werkzaamheden vatten we samen als de afdeling *Advies & Ondersteuning*

<sup>27</sup> Eindnotitie visieontwikkeling centrale dienst, juni 2011

- Kengetallen zijn ontwikkeld op basis waarvan de kwantitatieve en kwalitatieve inzet van mensen en middelen kan worden bepaald.
- Keuzes in het onderwijsaanbod en de organisatie aantoonbaar weloverwogen gemaakt kunnen worden binnen de kaders van de beschikbare middelen.
- 100% van de bedrijfsprocessen voldoet aan de geldende wet en regelgeving.

*Wijze van monitoren:*

- Mate waarin werkprocessen helder en doelgericht zijn beschreven en nageleefd worden (middels evaluaties met betrokkenen).
- Percentage planmatig uitgevoerde en gerealiseerde jaardoelen (Norm 13/14).
- Gezonde financiële situatie, waarbij rekening wordt gehouden met de krimp in leerlingaantal (binnen kaders school en OMO).

## **5.2 Doelen per subafdeling voor de komende planperiode 2015-2019**

We kennen ondersteunende en adviserende bedrijfsprocessen op de volgende terreinen:

- Personeel & organisatie
- Financiën
- Huisvesting & facilitaire zaken
- Leerlingenadministratie en kwaliteitszorg

Hieronder volgen aanvullende specifieke ambities per subafdeling:

### **5.2.1 Subafdeling personeel en organisatie**

- *Vormgeven van de strategische personeelsplanning*

Strategische personeelsplanning is een cyclisch proces waarbij afstemming plaatsvindt tussen de richting van de school en de kwantiteit, kwaliteit, kosten en personeelsmix van het personeelsbestand. Het bouwt voort op de strategische cyclus van de school en geeft richting aan de dialoog tussen leidinggevenden, medewerkers en P&O.

We gaan op meer gebieden en meer systematisch gegevens verzamelen. We hebben dan immers als organisatie beter zicht op de meerjaren ontwikkelingen. We denken hierbij aan:

- het ontwikkelen van de 'IDU-gegevens'<sup>28</sup> voor het personeel; we meten de wervings 'kosten' en – duur bij de 'categorie' instroom om inzicht in de markt te hebben. Het volgen van de carrièrepaden van de medewerkers, naast bv het verzuim, geven inzicht in de vitaliteit van de organisatie en zijn medewerkers. Het monitoren van de redenen van mobiliteit kan inzicht gaan verschaffen in door de school te beïnvloeden variabelen.
- het volgen van het % behaalde doelstellingen uit de gesprekkencyclus, zij geven de prestaties en resultaten weer van medewerkers in een team en die zullen geaggregeerd

---

<sup>28</sup> IDU is een term die we gebruiken voor leerlingen. Het staat voor Instroom, Doorstroom en Uitstroom. IDU is ongeveer hetzelfde als wat de Inspectie onderbouw-, bovenbouwrendement en de uitstroomresultaten noemt

mede inzicht verschaffen in de mate waarin team-en organisatiedoelstellingen behaald worden.

- *Evenredige vertegenwoordiging*

Sg Tongerlo gaat in haar personeelsbeleid uit van de gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen. De school streeft er naar dat in alle functies evenveel mannen als vrouwen zijn aangesteld.

- *Het professionaliseren van de afdeling P&O*

De afdeling is nog 'jong' en dit houdt onder meer in dat de volgende doelen worden gesteld:

- de HR administratie geprofessionaliseerd wordt
- een kwaliteitskalender wordt opgezet
- uitvoering van P&O beleid in werkprocessen op orde zijn

Hierdoor kunnen we school en medewerkers optimaal van advies en ondersteuning voorzien.

- *Leercultuur, levenslang leren (zie hoofdstuk 4)*

Om de voortgang op het gebied van 'levenslang leren' te monitoren (zie hoofdstuk 4) houden we systematisch het volgende bij:

- mate (en aard) van teamonderzoeken, docentonderzoeken, intervisie, interne en externe scholingen.
- mate van tevredenheid op thema's 'persoonlijke ontwikkeling' en 'gesprekkencyclus' uit het DUO medewerkeronderzoek (Norm 2013).
- mate waarin medewerkers een bekwaamheidsdossier en persoonlijk ontwikkelplan onderhouden (streefnorm is 100%).
- talentenmanagement: doorstroom van medewerkers naar hogere functies LC en LD.

## **5.2.2 Subafdeling financiën**

Doelen voor de subafdeling financiën:

- De begrotingen zijn in meerjaren perspectief passend binnen de kaders van OMO en de ontwikkeling van de bekostiging.
- De werkprocessen van financiën zijn correct en beschreven, inzichtelijk en overdraagbaar.
- Het convenant 'Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring' beschrijft de richtlijnen die de basis vormen van het sponsorbeleid van sg Tongerlo.<sup>29</sup>
- Systematische kennisoverdracht binnen het team leidt zowel tot individuele kennisgroei van medewerkers als tot borging van de continuering van de werkzaamheden.

---

<sup>29</sup> Convenant "Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring", 2009.

### **5.2.3 Subafdeling huisvesting & facilitaire zaken**

Doelen voor de subafdeling financiën:

- Alle schoollocaties zijn goed uitgerust en in een goede staat van onderhoud, zijn een prettige en veilige plek voor leerlingen en medewerkers.
- De onderhouds- en exploitatielasten passen in de meerjarenbegroting.
- Jaarlijks of tweejaarlijks vindt een risico-inventarisatie plaats en op basis van de bevindingen worden actieplannen opgesteld en uitgevoerd.
- Medewerkers scoren in periodiek gehouden onderzoeken ruim voldoende op veiligheid en werkomstandigheden.

### **5.2.4 Subafdeling leerlingenadministratie en kwaliteitszorg**

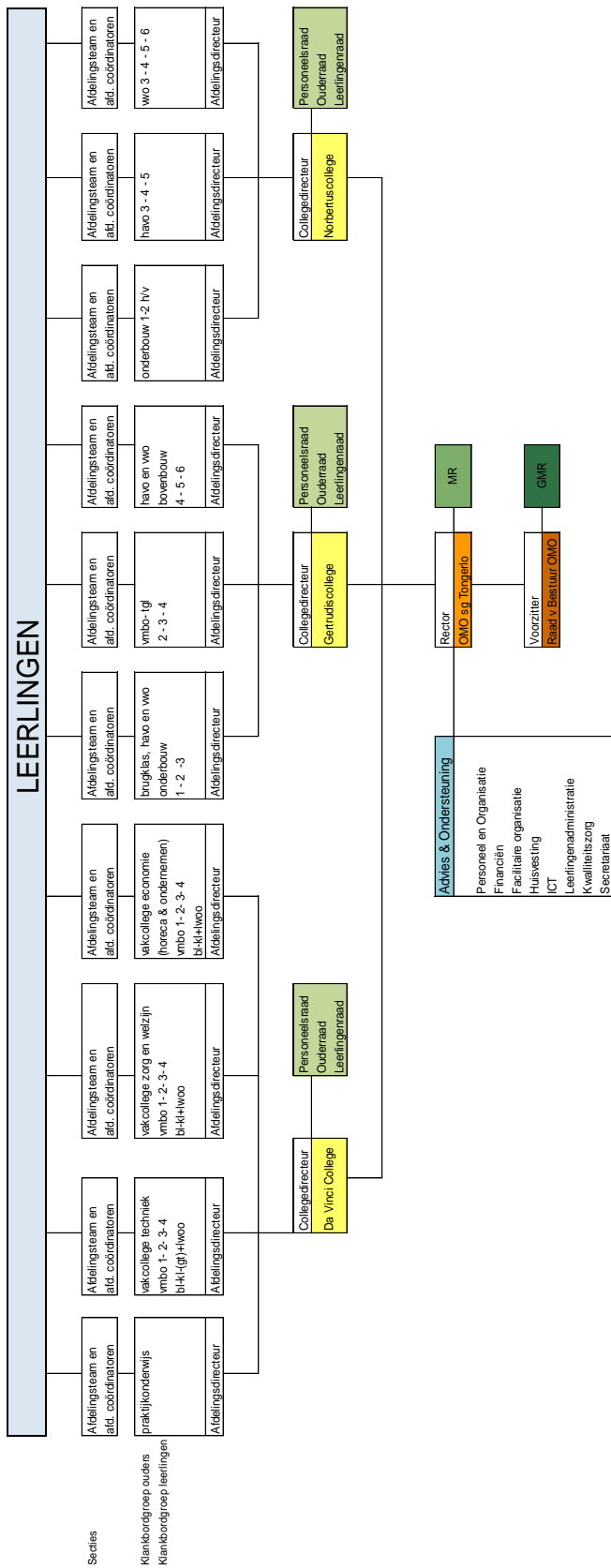
Doelen voor de subafdeling leerlingenadministratie en kwaliteitszorg:

- De werkprocessen van arbo<sup>30</sup>, schoolveiligheid, duurzame inzetbaarheid en verzuim zijn geïntegreerd en versterkt.
- De werkprocessen van de leerlingenadministratie, het examensecretariaat en de leerlingenbekostiging (RPO) zijn correct en beschreven, inzichtelijk en overdraagbaar.
- De randvoorwaarden voor optimaal gebruik van (digitale) leermiddelen zijn gecreëerd.
- Verdergaande ouder- en leerling participatie door moderne, gevarieerde communicatie met ouders en leerlingen in Magister 6.

---

<sup>30</sup> Arbo is een verkorting van het woord arbeidsomstandigheden

BIJLAGE 1: ORGANOGRAM OMO sg TONGERLO 2014-2015





## Bijlage 2: Samenvatting schoolplan OMO scholengroep Tongerlo 2015-2019

### HOOFDSTUK 1

doel schoolplan:

- **strategisch beleidsdocument** voor periode van 4 jaar

realisatie schoolplan:

- doelen schoolplan worden uitgewerkt in **jaarplannen** op de colleges en in de teams/secties/afdelingen

methodische manier van werken:

- integrale kijk op onderwijs met behulp van **INK model**  
de koers, de mensen, de fysieke inrichting, de wijze waarop leiding wordt gegeven aan de onderwijsprocessen  
bepalen gezamenlijk wat de kwaliteit van de school en de vorming van onze leerlingen zal zijn  
of we onze ambitie realiseren leiden we af aan de resultaten van leerlingen, medewerkers en de onderwijsorganisatie  
en aan de waardering van leerlingen, medewerkers, partners en de maatschappij

- systematisch en doelgericht werken met behulp van de **pdca-cyclus**

### HOOFDSTUK 2

wie zijn we:

**Tongerlo:** drie deelcolleges

katholieke instelling voor voortgezet onderwijs in Roosendaal



identiteit:

- respect voor jezelf en voor de ander
- dienstbaar naar de ander en de omgeving waarin je leeft
- verantwoordelijkheid voor jezelf, de ander en de omgeving

evaluatie schoolplan 2010-2014:

- terugblik op de speerpunten van het schoolplan 2010-2014

waardering en resultaten 2010-2014:

- resultaten en tevredenheid van onze leerlingen
- resultaten en tevredenheid van onze medewerkers
- tevredenheid belangrijke partners
- generieke samenvatting van resultaten vorige planperiode

### HOOFDSTUK 3

waar staan we voor:

**Missie:** kwalificeren, socialiseren en persoonsvorming van jonge mensen

- positief zelfbeeld
- zelfstandigheid
- sociaal gedrag
- keuzevrijheid

- leerlingen socialiseren tot wereldburgers

- kennis: over basiswaarden zoals vrijheid van meningsuiting gelijkwaardigheid van mensen etc.
- vaardigheden: basiswaarden en bijbehorende omgangsvormen, bewuste en kritische bijdrage leveren aan de schoolgemeenschap

- elke leerling verlaat de school met een diploma of maatschappelijk relevante kwalificatie

- goede, degelijke basiskennis en internationaal erkende kerncompetenties (21th century skills)
- onderwijsdidactiek: gepersonaliseerd leren, motiverende didactiek en activerende werkvormen

wat is onze ambitie:

(obv missie, kernwaarden, identiteit)

**Stip op de horizon:**

- gedegen en breed vormende onderwijsprogramma's met uitzicht op diploma of maatschappelijk relevante diploma
- met aandacht voor leer- en ondersteuningsbehoeften van leerlingen
- en wereldburgerschapontwikkeling en persoonlijke vorming

Speerpunten onderwijs 2015-2019:

**Onderwijsdoelen:**

1. Onderwijsresultaten op het landelijk gemiddelde en liefst meer dan dat
2. Maatwerk voor alle leerlingen, ook extra begaafd, met bijzonder talent en extra ondersteuningsvragen
3. Grote onderwijskwaliteit in de klas
4. Actief werken aan burgerschapontwikkeling
5. Actief werken aan persoonlijke vorming

### HOOFDSTUK 4

Speerpunten P&O 2015-2019:

**Doelen met betrekking tot personeel en organisatie:**

6. Werken in teams
7. Levenslang leren

### HOOFDSTUK 5

Speerpunten Advies en Ondersteuning 2015-2019:

**Doelen bedrijfsprocessen:**

8. Moderne en effectieve bedrijfsprocessen

### Bijlage 3: Documentenoverzicht

1. Evaluatie schoolplan 2010-2014 Tongerlo (voetnoot 2)
  - a. Evaluatie schoolplan DVC 2010-2014, mei 2014
  - b. Evaluatie schoolplan GC 2010-2014, mei 2014
  - c. Evaluatie schoolplan NC 2010-2014, mei 2014
  - d. Evaluatie schoolplan CD 2010-2014, mei 2014
2. Organogram Tongerlo, februari 2015 (voetnoot 4)
3. Prognose leerlingenaantal 2018, OMO format, april 2014 (voetnoot 5)
4. Rapportage LAKS Tongerlo (voetnoot 8+10)
  - a. Rapportage LAKS DVC, 2014
  - b. Rapportage LAKS GC, 2014
  - c. Rapportage LAKS NC, 2014
5. Opbrengstenkaart en opbrengstenoordeel Inspectie (voetnoot 9)
  - a. Opbrengstenkaart DVC LvB, 2015
  - b. Opbrengstenkaart DVC BD, 2015
  - c. Opbrengstenkaart GC vmbo, 2015
  - d. Opbrengstenkaart GC, 2015
  - e. Opbrengstenkaart NC, 2015
  - f. Opbrengstenoordeel DVC LvB, 2015
  - g. Opbrengstenoordeel DVC BD, 2015
  - h. Opbrengstenoordeel GC vmbo, 2015
  - i. Opbrengstenoordeel GC, 2015
  - j. Opbrengstenoordeel NC, 2015
6. Medewerker Tevredenheids Onderzoek (MTO) Tongerlo (voetnoot 11)
  - a. Rapportage MTO DVC, juni 2013
  - b. Rapportage MTO GC, juni 2013
  - c. Rapportage MTO NC, juni 2013
  - d. Rapportage MTO CD, juni 2013
7. Schoolverlatersenquête vmbo Da Vinci College (voetnoot 15)
  - a. Schoolverlatersenquête 2013
  - b. schoolverlatersenquête 2014
8. Kritisch Reflectie Document AOS WB, april 2015 (voetnoot 17)
9. Sectorakkoord VO-OCW, 2014-2017 (voetnoot 19)
10. Koers OMO, 2016 (voetnoot 22)
11. Actieplan-leraar, Rijksoverheid, 2020 (voetnoot 22)
12. Handreiking professionalisering Voion, november 2014 (voetnoot 25)
13. Eindnotitie visieontwikkeling centrale dienst Tongerlo, 2011 (voetnoot 27)
14. Convenant "Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring" februari 2009 (voetnoot 29)

### Verwijzingen internet

1. [www.ink.nl](http://www.ink.nl) (voetnoot 1+18)
2. [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl) (voetnoot 3+14)
3. [www.tongerlo.nl](http://www.tongerlo.nl) (voetnoot 6)

4. [www.vsvverkenner.nl](http://www.vsvverkenner.nl)
5. [www.21stcenturyskills.nl](http://www.21stcenturyskills.nl)

(voetnoot 16)

(voetnoot 20)