

# **Schoolplan 't Rijks 2016-2020**

## Inhoudsopgave

### Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Waar we nu staan	4
2. Het waarom van 't Rijks.	4
2.1 <i>Onze missie: waar staan we voor.</i>	5
2.2 <i>Onze visie: waar gaan we voor?</i>	5
2.3 <i>Welke ambities hebben we als school en wat zijn de kritische succesfactoren (KSF)?</i>	5
3. Wat dat voor ons betekent	7
3.1 <i>Wat we nastreven leggen we vast in plannen</i>	7
3.2 <i>Hoe we nastreven: resultaatgericht en op basis van een beperkte span of control</i>	8
3.3 <i>Hoe we ervoor zorgen dat we onze resultaten concreet bereiken</i>	10
3.4 <i>Hoe we onze verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdelen (wie doet wat)</i>	11
3.5 <i>Welke klanten en partners betrekken we in onze feedback?</i>	16
3.6 <i>Welke middelen we inzetten</i>	16
4. Waar we staan in 2019	18

## Inleiding

In dit schoolplan wordt het meerjarig strategisch beleid van 't Rijks beschreven voor een periode van vier schooljaren, van het schooljaar 2016-2017 tot en met het schooljaar 2019-2020.

Wij beschrijven in dit beleidsdocument onze missie, visie en ambities en de daaraan gekoppelde doelen die wij onszelf hebben gesteld in de komende vier schooljaren. Deze doelen komen voort uit onze missie en visie en voldoen aan de kernopdracht van iedere onderwijsinstelling: het verzorgen van onderwijs dat in kwalitatieve zin voldoet aan de verwachtingen van ouders en leerlingen en de eisen van de onderwijsinspectie.

Binnen de kaders van dit schoolplan worden op elk niveau in onze school doelen gesteld en plannen gemaakt om deze te bereiken. We doen dit in de onderwijsafdelingen (brugklas, mavo, havo, vwo) op het niveau van conrector, teamleider, mentor, vakgroep en docent. We doen dit in de diverse ondersteunende diensten op het niveau van de conrector en bestuurssecretaris, 1e medewerker, werkeenheden en medewerker. We doen dit in de teams met een schoolbrede opdracht (kunst, sport, techniek, tweetalig onderwijs, rekenen, taal, public relations) op het niveau van de conrector, coördinator en docent. Verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd en benoemd. Er is focus voor elke medewerker; die kan verantwoordelijkheid nemen voor datgene wat ligt binnen het bereik van zijn eigen invloedssfeer.

In onze jaarplannen op elk niveau benoemen we het wat en hoe, maar ook maar ook het tijdpad waarin we bepaalde resultaten willen realiseren. We leggen vast hoe we meten en met welke frequentie. De PDCA cyclus wordt zichtbaar in een reeks van samenhangende stappen die gelden op elk niveau, voor elk team of elke eenheid. Jaarplannen beoordelen we op congruentie met de doelstellingen uit het schoolplan.

Bij iedere doelstelling wordt aangegeven hoe wij deze doelstelling willen bereiken, welke beleidsinstrumenten daarbij worden ingezet, en wanneer dat moet gebeuren. Het schoolplan functioneert daardoor als verantwoordingsdocument (wat beloven we?) en als planningsdocument (wat willen we wanneer realiseren?) voor de komende vier schooljaren. In het jaarverslag zullen wij steeds terugblikken of de gestelde doelen gerealiseerd zijn, en of er eventueel bijstelling nodig is. Op deze wijze geven wij vorm aan een cyclus van plannen, uitvoeren, controleren en evalueren.

Tot slot werken we vanuit ons bestuur (one-tier-model) volgens de code Goed Onderwijsbestuur en leggen we volgens deze governance code onze maatschappelijke verantwoording af.

## 1. Waar we nu staan

't Rijks wil voor leerlingen en medewerkers de voorwaarden creëren die nodig zijn om met plezier te kunnen leren en werken. Het betekent dat we in ons onderwijs rekening houden met het feit dat onze leerlingen opgroeien in een sterk globaliserende samenleving. Zij zijn onderdeel van een lerend netwerk. We houden rekening met de technologische ontwikkelingen en geven de toepassing daarvan waar mogelijk een plaats in ons onderwijs.

Onze professionals en de partners met wie wij samenwerken dragen er zorg voor dat onze leerlingen zich veilig voelen en gekend. Vanuit die basis stimuleren we hun betrokkenheid in het leren en stimuleren we hen ieder in het ontplooiën van eigen talenten. De diversiteit van de talenten van leerlingen en de toenemende behoefte aan maatwerk stellen eisen aan de flexibiliteit van ons onderwijs. Wij kunnen daar alleen goed op inspelen als we dat doen met professionals die beschikken over de actuele kennis en expertise, die bereid zijn zich te ontwikkelen en die hun kennis en expertise delen met anderen.

De structuur en cultuur van 't Rijks zijn van oudsher hiërarchisch van aard. Door middel van het schoolplan 2012-2016 met daarop diverse evaluaties en bijstellingen heeft een transformatie plaatsgevonden waarbij het eigenaarschap van elke medewerker, elk team, en elke functionaris sterk is vergroot. Resultaatgericht en klantgericht werken wordt langzaam maar zeker het motto van de medewerker van 't Rijks. Beleidsvorming en besluitvorming zijn daarop aangepast. Daarmee gaat de school een nieuwe fase in waarbij verantwoordelijkheid synoniem is aan resultaat. In de komende jaren zal deze structuur- cultuurverandering geborgd worden door de PDCA-cyclus te verwerken in de plannen en het ritme van verantwoording in de organisatie. Dan zal duidelijk worden of elk medewerker zijn of haar verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk neemt.

De verdergaande decentralisatiegedachte van de centrale overheid leidt ertoe dat strengere eisen worden gesteld aan de verantwoording van onze resultaten en de besteding van onze middelen. Wij werken daarom in toenemende mate resultaatgericht; we zorgen ervoor dat we zowel op de korte als ook op de langere termijn onze resultaten en opbrengsten in beeld hebben en sturen op het verbeteren daarvan.

Een belangrijk punt van aandacht voor onze school is het beheersen van de krimp. Landelijk zal ruim 85% van de VO-besturen in de periode 2016-2021 te maken krijgen met teruglopende leerlingenaantallen (*Bron; BMC rapport*)

## 2. Het waarom van 't Rijks.

Wij geloven dat het van groot belang is dat leerlingen inzicht krijgen in de eigen ik in relatie tot de omgeving. Vragen als Wie ben ik?, Wie wil ik zijn?, Wie ben ik voor de ander? en Wie wil ik zijn voor de ander? vinden wij belangrijk. Dit maakt hem/haar bewust vanuit traditie en kijk op het leven, vanuit

welke waarden hij <sup>1</sup>leeft en welke antwoorden hij geeft op zijn levensvragen. Wij willen het beste uit kinderen halen door talenten te ontwikkelen en kinderen te vormen in de zorgzame leef- en leergemeenschap die de school is. 't Rijks is een openbare school. Een openbare school is een "ontmoetingschool" voor leerlingen en medewerkers van diverse godsdiensten, wereldbeschouwingen en politieke overtuigingen. Deze verscheidenheid beschouwen we als een belangrijk voordeel: zij brengt begrip en waardering voor ieders levensovertuiging en –visie met zich mee.

### **2.1 Onze missie: waar staan we voor.**

In ons onderwijs leggen wij het accent op ieders talent. Wij creëren kansen voor elke leerling en elke professional om boven zichzelf uit te stijgen, zodat zij met plezier leren en werken in een goede school'.

### **2.2 Onze visie: waar gaan we voor?**

Kinderen en collega's leren doordat ze mogen dromen en uitgedaagd worden om boven zichzelf uit te stijgen en het vertrouwen krijgen nieuwe dingen te durven doen. Ons onderwijsaanbod biedt elke leerling en elke professional de kans om talenten te ontdekken en te ontwikkelen. We geven dit onderwijs vorm samen met onze maatschappelijke partners, in een omgeving die zich kenmerkt door regelmaat en ritme. Zo zorgen wij ervoor dat er met plezier kan worden geleerd en gewerkt aan ieders talent in een goed geregelde school.

### **2.3 Welke ambities hebben we als school en wat zijn de kritische succesfactoren (KSF)?**

't Rijks is zich als school bewust van haar plek in de netwerksamenleving. We zijn een voorbeeld voor anderen in onderwijsontwikkeling. We willen onderwijs bieden dat recht doet aan talenten van leerlingen. Kansen creëren en opbrengstgericht werken gaan hand in hand. In het perspectief van een toekomst die onzeker is, leren we hen inzicht te krijgen in eigen kwaliteiten en hoe deze in te zetten.

De vakbekwaamheid van al onze professionals is essentieel. Zij zijn in staat om onze leerlingen te ondersteunen op een manier die past bij deze tijd. We werken met bekwame professionals, die goed zijn opgeleid voor wat ze doen. We trekken mensen aan die de kwaliteiten beheersen en sturen aan op het blijvend ontwikkelen. Het onderwijs faciliteren we met moderne (digitale) voorzieningen en gepersonaliseerd lesmateriaal.

Onderdeel van netwerksamenleving is dat allerlei partners binnen en buiten de school invloed uitoefenen op het onderwijsproces. Wij zien dat als een kans om meer inhoudelijke diepgang aan te brengen en de kwaliteit van onderwijs naar een hoger plan te tillen. In de keten van onderwijs, overheid en bedrijfsleven zijn wij een constructieve gesprekspartner.

We onderkennen in dit perspectief voor ons zelf de volgende **8** succesbepalende factoren:

#### **1 Onze school is een lerende organisatie**

Een groot deel van onze professionals maakt gebruik van een breed aanbod van mogelijkheden om te scholen. In de komende jaren ligt de nadruk op het leren van elkaar, zowel binnen als buiten de school. De nadruk ligt op datgene waar je als professional goed in bent en de vraag aan elke professional om dit vervolgens weer te delen met anderen. Professionalisering wordt ondersteund met strategisch HR-beleid en leren is gemeengoed. Dat blijkt onder andere uit het feit dat de

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> Waar hij staat kan ook zij gelezen worden

professionals van 't Rijks werken met een bekwaamheidsdossier. Bovendien ondersteunen we leren en ontwikkelen met managementtools zoals de gesprekkencyclus en persoonlijke ontwikkelingsplannen. We maken inzichtelijk waar iemand staat, welke ontwikkeling wenselijk dan wel noodzakelijk is en we sturen bij. Leidinggevend en geven hierin het goede voorbeeld.

## **2. Wij bieden uitdagend onderwijs voor elke leerling**

't Rijks heeft een breed aanbod van onderwijs dat wordt ondersteund met goede voorzieningen. De inhoud en kwaliteit van het onderwijs zijn voortdurend onderwerp van verbetering. Leerlingen ervaren dat wij in staat zijn om te differentiëren. Er is niet alleen keuze voor de leerling in het onderwijsaanbod, we kunnen ook de verschillen tussen leerlingen goed hanteren. De leerling merkt dat in de dagelijkse lespraktijk. Ook ervaart de leerling de mogelijkheden van maatwerk; gepersonaliseerd leren. Het toetsingsbeleid dat wij hanteren sluit daarbij aan en krijgt in toenemende mate een formatief in plaats van een overwegend summatief karakter<sup>2</sup>.

## **3. We organiseren toekomstbestendig: koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling**

Er is een integrale samenhang in het HR-beleid: gesprekkencyclus, pop, lerarenregister enerzijds versus organisatiedoelstellingen anderzijds. We sturen niet alleen op de basis bekwaamheden (BIO); we borgen deze ook en we borgen tevens de de complexe vaardigheden (bijvoorbeeld Opbrengst Gericht Werken). Professionalisering staat ook in relatie tot systematische analyse van opbrengsten en resultaten. We organiseren interne scholing. De begeleiding van nieuwe collega's is een gedeelde verantwoordelijkheid.

## **4. We hebben de verhoudingen in verantwoording en toezicht duidelijk belegd**

De cultuur van 't Rijks ontwikkelt zich naar een meer resultaatgerichte schoolcultuur. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder vastgelegd. Dat helpt ons in het omgaan met veranderingen. We opereren minder ad hoc, waardoor wij de langere termijn beter in de gaten houden. Er is sprake van strategisch en resultaatgericht kwaliteitsbeleid en we werken op basis van een integrale beleidscyclus. De verantwoordelijkheden in de organisatie zijn duidelijk belegd. De afspraken over ieders regelruimte dragen daaraan bij. Onze professionals beschikken over de juiste knowhow ten aanzien van toezicht en verantwoording. We onderhouden bovendien een goede relatie met betrokkenen en belanghebbenden.

## **5. Wij zijn een partner in de regio**

Partnerschap is nodig om in te spelen op ontwikkelingen en trends tijdig te signaleren. De organisatorische kracht die we hebben vertalen we in afstemming met partners. Die afstemming vindt in het bijzonder plaats als wij participeren aan de regionale dialoogtafels van de 3 O's; Overheid, Onderwijs en Ondernemen. Doordat we expertise uit de keten benutten zijn we in staat te anticiperen op ontwikkelingen op de langere termijn. De kwaliteit van specifieke onderwijsconcepten – in bijzonder kunst en cultuur – versterken we op die manier via de samenwerking met anderen.

## **6. Met LOB zetten wij in op brede vorming voor alle leerlingen**

We bereiden onze leerlingen voor op een onbekende toekomst. Studie- en loopbaanperspectief zijn geen wetmatigheden. De visie *Denken, Dromen, Durven, Doen* vertaalt zich in dit verband meer naar de lespraktijk. Vorming krijgt aandacht naast kennisoverdracht.

---

<sup>2</sup> Formatieve toetsen hebben een didactische functie en worden gebruikt voor het geven van feedback en/of het aanpassen van de instructie. Summatieve toetsen hebben een selecterende of kwalificerende functie. Deze toetsen tellen mee voor overgangs-, zak- of slaagbeslissingen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de vakgroep.

## **7. Wij beschikken over eigentijdse voorzieningen in ICT en gepersonaliseerd leermateriaal**

Docenten vergroten hun bekwaamheid in het toepassen van ICT en verleggen hun grens van meer traditioneel naar meer eigentijds onderwijs. Zij worden daar ook toe opgeleid. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige faciliteiten en inzet van verschillende devices.

## **8. We behouden ons marktaandeel in de regio.**

Om aanbod en kwaliteit van alle voorzieningen binnen 't Rijks te kunnen behouden is het nodig dat het percentage van het marktaandeel van de toeleverende basisscholen tenminste 30% bedraagt. Anno 2016 is het aandeel 33%. Doordat de basispopulatie tot 2024 met circa 20 % krimpt, betekent dit dat de jaarlijkse instroom op 't Rijks (bij gelijkblijvend aandeel) daalt naar 380 leerlingen. Dit betekent dat de school in 2020 circa 2000 leerlingen zal tellen. Met een breed onderwijsaanbod van goede kwaliteit, verzorgd en begeleid door goede professionals, slagen wij er in om ons marktaandeel te behouden

## **3. Wat dat voor ons betekent**

De tijd waarin we leven is veranderend: onze professionals moeten flexibel, snel en gedegen inspelen op de onderwijsbehoeften van leerlingen, ouders en samenleving. De eisen die de overheid stelt liggen op een hoger niveau en het beschikbare budget is kleiner. Daarom moeten we slimmer organiseren en communiceren om vernieuwing van kennis, vaardigheden en competenties mogelijk te maken.

De school moet een zichzelf professionaliserende organisatie zijn. Het is van belang om de verbinding te maken tussen beleid en doelen of ambities door de span of control zodanig in te richten dat focus voor medewerkers ontstaat. Bovendien hebben we daarbij de feedback van onze klanten (leerlingen en ouders) en partners (onderwijsketen, overheid, bedrijfsleven) nodig. Zowel kort als lang cyclisch geven zij ons relevante informatie om de kwaliteit van ons onderwijsaanbod en onze ondersteuning naar een hoger niveau te tillen of minimaal de kwaliteit daarvan te borgen.

Het rekening houden met mensen van binnen en buiten de school vergt een professionele werkwijze gericht op ontwikkeling door zelf beter te worden, op alle niveaus in de organisatie. Voorwaardelijk hiervoor is dat onze medewerkers maximaal betrokken zijn bij de ontwikkeling van en keuzes in beleid. Vervolgens moeten alle professionals binnen hun eigen span of control in staat zijn om te sturen op data. Daarvoor dienen data beschikbaar te zijn en moeten we onze professionals stimuleren om inzicht te krijgen in de betekenis van data. We doen dus een beroep op hun vakmanschap en maken het mogelijk dat zij maximaal invloed kunnen uitoefenen. Beslissingen zijn gedragen; dat kan alleen als de beleids- en besluitvorming eenduidig en inzichtelijk is. Iedere professional in de organisatie dient te weten welke verantwoordelijkheid hij kan en moet nemen.

### **3.1. Wat we nastreven leggen we vast in plannen**

Het werken aan onze kritische succesfactoren doen we vanuit het perspectief van dit schoolplan. Op alle niveaus in de school werken we planmatig en resultaatgericht. Zowel onderwijskundig als bedrijfskundig maken we op elk niveau afspraken over de kwaliteit van het werkproces (op het gebied van klantgerichtheid en deskundigheid). We maken kwantitatieve afspraken over de beginsituatie en het concreet te bereiken resultaat (toegevoegde waarde).

Het schoolplan beschrijft onze ambities en een operationalisatie daarvan op hoofdlijnen. De plannen van alle teams (onderwijs en staf) zijn telkens een operationalisatie van de doelstellingen die passen

binnen de span of control van de verantwoordelijke(n). Zoals een schoolplan werkt op hoofdlijnen zo werkt een afdelingsplan (of teamplan, vakwerkplan, pop) voor de betrokkenen als een afgeleide daarvan.

In een duidelijk plan (A3-methodiek volgens het INK-model) staan de SMART geformuleerde doelstellingen, het tijdspad en wie daarvoor verantwoordelijk is. Elke verantwoordelijke leidinggevende committeert zich aan het schoolplan en het plan van de eigen afdeling of het eigen team. Daarover maken wij afspraken in de voortgangsgesprekken. De doelen worden (jaarlijks) bijgesteld en we leggen aan elkaar verantwoording af.

Op individueel niveau is er ook sprake van planvorming en evaluatie. De operationalisatie van een individueel plan krijgt zijn beslag in een POP. Een individuele professional committeert zich aan het persoonlijke plan. Daarover maken wij afspraken in de jaarlijkse personeelsgesprekken.

### **3.2 Hoe we nastreven: resultaatgericht en op basis van een beperkte span of control**

Om onszelf in de realisatie van plannen niet af te laten leiden door de waan van de dag, werken we op alle niveaus in de organisatie resultaatgericht. Dat wordt bevorderd doordat we focus aanbrengen voor elke medewerker. De span of control voor iedere professional dient zodanig te zijn dat helder is hoe hij invloed kan uitoefenen en dat hij daarvoor verantwoordelijkheid kan (of moet) nemen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk en liggen vast. De volgende procesinterventies zijn daarbij van belang:

#### **1. Vereenvoudiging van de organisatie- en overlegstructuur**

Er is sprake van verticalisering van de directiestructuur met integraal verantwoordelijke directieleden. Voor de aansturing van de dagelijkse gang van zaken creëren we een middenkader. Rondom de onderwijsafdelingen en zelfstandige eenheden binnen bedrijfsvoering en staf organiseren we een overlegstructuur. Doordat we de span of control kleiner maken, worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden herschikt zodat er meer helderheid over ontstaat.

#### **2. Hanteren van een professionele werkwijze**

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van elk team en elke professional in de school worden in beeld gebracht en vastgelegd. De taken op niveau van team en individu vloeien hieruit voort. Binnen de vakgroep onderscheiden we docenten die zich richten op een afdeling om zo de regelruimte behapbaar te maken. Binnen onze bedrijfsvoering organiseren we werkeenheden rond een duidelijk doel ofwel dienst. Omdat er een gemeenschappelijke werkwijze wordt gehanteerd waarop iedereen elkaar kan en mag aanspreken, komt een verbeterde samenwerking tot stand. De 'seven habits' van Covey<sup>3</sup> en de vijf rollen van de docent<sup>4</sup>(CPS) vormen onze gemeenschappelijke taal.

#### **3. Tot stand brengen van eenduidige beleidsvorming en besluitvorming**

Beleidsbeslissingen worden genomen door bestuur & schoolleiding met instemming van (P)MR, op voorwaarde dat informatievoorziening transparant is en er een breed draagvlak is in de school. Over besluiten van Rijksweg dient zorgvuldig te worden gecommuniceerd voordat deze worden uitgevoerd. Beslissingen die passen binnen de kaders van de span of control van een professional

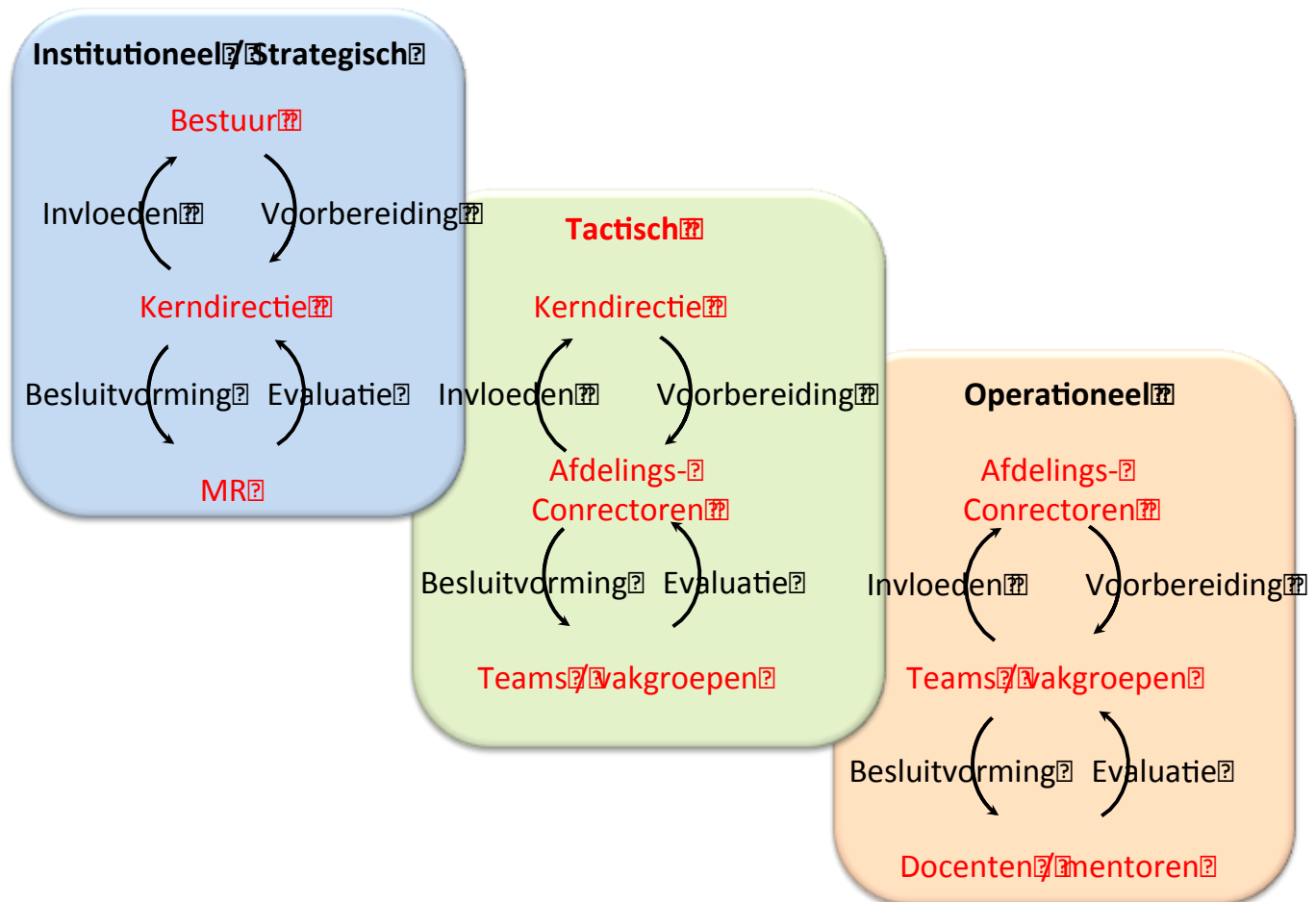
---

<sup>3</sup> De 'seven habits' : 1. Wees pro-actief, 2. Begin met het einddoel voor ogen, 3. Belangrijke zaken eerst, 4. Denk win-win, 5. Eerst begrijpen, dan begrepen worden, 6. Creëer synergie, 7. Houd de zaag scherp.

<sup>4</sup> De vijf docentrollen: 1. De leraar als gastheer, 2. De leraar als presentator, 3. De leraar als didacticus, 4. De leraar als pedagoog, 5. De leraar als afsluiter.



worden onder diens verantwoordelijkheid genomen. Een beslissing die past binnen het plan van een team of afdeling wordt genomen door de professionals die daar verantwoordelijk zijn. Zij nemen besluiten op basis van ambities en plannen en kunnen deze dan ook goed verantwoorden. Op alle niveaus is een '8-baan' van achtereenvolgens analyse externe en interne invloeden, beleidsvoorbereiding, besluitvorming, uitvoering en evaluatie herkenbaar. Per niveau zijn deels andere actoren betrokken. We visualiseren dit in figuur 1.



figuur 1. 8-baan model beleids- en besluitvorming in de praktijk van 't Rijks.

#### 4. Informatie- en communicatieprocessen optimaliseren

Er is duidelijkheid over de wijze waarop en door wie welke informatie wordt verspreid. Zowel zenders als ontvangers maken gebruik van de afgesproken werkwijze en zijn daarop aanspreekbaar. Er wordt tijdig en transparant gecommuniceerd. De informatiesystemen en communicatiekanalen voldoen aan bovenstaande voorwaarden. Met de aanstelling van stafmedewerkers planning,- rooster,- en communicatie willen we de tijdige en zorgvuldige informatiestromen en – planningen realiseren.

#### 5. Kwaliteit van werkprocessen

De kwaliteit van werkprocessen wordt gewaarborgd door vakmanschap en professionaliteit van iedere medewerker. Interne audits en (zelf)evaluaties op het werkproces vormen de feedback waardoor vakmanschap en professionaliteit kan groeien. Vertrouwen en verbinden staat centraal. We werken output gericht en we organiseren feedback op niveau van proces en output.

We meten wat we doen en verzamelen data om bij te sturen op proces en output. Dat doen we zowel kort-cyclisch door de inzet van auditgroepen en panels (directe feedback kan leiden tot directe interventies), als lang cyclisch door het inzetten van monitors en onderzoeken (feedback over langere periode kan leiden tot structurele interventies). De uitkomsten van audits en monitor worden ingezet voor verbeteringen binnen een proces, maar ook tussen werkprocessen (onderlinge afstemming).

### **3.3 Hoe we ervoor zorgen dat we onze resultaten concreet bereiken**

Op alle niveaus in de organisatie hanteren we eenzelfde werkproces om onze resultaten te bereiken. Zowel voor onze strategische ambities en ontwikkelingen, als voor die in de teams of afdelingen en voor die van onze individuele professionals geldt dat we steeds dezelfde PDCA-cyclus doorlopen. Het schoolplan, de afdelingsplannen, teamplannen, vakwerkplannen worden twee of drie keer per jaar gemonitord<sup>5</sup>. Eenmaal per jaar is er worden de doelstellingen en ontwikkeling op het niveau van de individuele professional via het POP gemonitord. Als wij deze cyclus optimaliseren zijn wij in de loop van deze schoolplanperiode ook in staat om scenario's te maken voor de ontwikkelingen op elk niveau in de school. Scenario's helpen ons om beter in te kunnen spelen op mogelijke veranderingen in de school (team, afdeling) of de omgeving van de school (team, afdeling). Onze aanpak is als volgt:

#### **1. We kijken terug en vooruit**

Op elk niveau in de organisatie kijken we terug (**SWOT**) en vooruit (**trend**). We onderzoeken waar we staan ten opzichte van onze ambities. Door het maken van een SWOT-analyse kennen we onze sterkten en zwakten. We denken ook na over de kansen en we zijn alert op de bedreigingen. We doen onderzoek naar de trends en ontwikkelingen in de markt of op ons eigen vakgebied. Ook hiervoor geldt dat ieder dit doet en daarvoor verantwoordelijk is binnen zijn eigen scope: vb. het team, de afdeling, de dienst, de mentorles.

#### **2. We formuleren SMART doelen**

De resultaten van de SWOT en de doorkijk naar ontwikkelingen en trends geven informatie over de gewenste en noodzakelijke verbeteringen. De analyse daarvan leidt tot nieuwe of verbeterde doelen voor de school, voor een team, afdeling of voor een individu.

Doelen formuleren we SMART, we kunnen ze meten. We benoemen concreet wat we willen bereiken in kwantitatieve of kwalitatieve mate. Daarbij geven we ook aan hoe, in welke tijd en wie daarvoor verantwoordelijk is. Omdat we binnen de eigen scope blijven, is de verantwoordelijkheid snel toe te wijzen aan de juiste persoon.

#### **3. We toetsen aan het kader**

Het kader voor ontwikkelingen wordt gevormd door de 8 ambities uit dit schoolplan. Elk team of individu binnen onze school stelt plannen en acties daarbinnen op. Onze doelen zetten we daar tegen af. Verantwoordelijke leidinggevendenden zullen daaraan de resultaten toetsen en reflecteren op in hoeverre de inzet bijdraagt tot realisatie van de ambities.

#### **4. We werken input-proces-output gestuurd (resultaatgericht)**

Voor de dagelijkse aansturing (zorgen dat we in de praktijk onze doelen bereiken) leggen we de focus op 3 perspectieven: input, proces en output. Deze aanpak vertaalt zich naar alle beleidsterreinen en draagt bij aan resultaatgericht werken. Het betekent dat we:

---

<sup>5</sup> Cyclus monitoring plannen: schoolplan (2x per jaar), afdelingsplan (3x per jaar), teamplan (2 x per jaar), vakwerkplan (3x per jaar), pop. (1x per jaar)in de termijnen zoals we hadden afgesproken.

- vaststellen wat er is: kwantificeren en kwalificeren de input;
- benoemen welke groei of verbetering we willen doormaken: we kwantificeren en kwalificeren het proces;
- vastleggen wat het moet opleveren: we kwantificeren en kwalificeren de output in termen conform het programma van vo-beter (definiëren, meten, analyseren, verbeteren, borgen).

### **5. We werken data gestuurd (we meten en we organiseren feedback)**

Omdat we input- en output gestuurd werken, kunnen we data verzamelen en analyseren. Dat helpt ons om gericht te verbeteren en/of te continueren wat we hebben. We meten dus ook wat we doen. We gebruiken instrumenten om onze kwalitatieve en kwantitatieve opbrengsten in beeld te brengen. We verzamelen op elk niveau in de organisatie de juiste data en zorgen ervoor dat de betrokken professional in staat is of wordt gesteld om deze op de juiste manier te analyseren en te interpreteren. We maken afspraken over de intensiteit en de frequentie waarmee we meten. De middelen die we inzetten moeten het doel dienen. De afdeling kwaliteitszorg faciliteert en adviseert hierin gevraagd en ongevraagd.

Meer concreet betekent dit dat vakgroepen, teams en leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor het verzamelen van data (kort cyclisch en vooral kwalitatief). Kwantitatief ondersteunen wij dit via de afdeling kwaliteitszorg met onderzoek. Op elk niveau in de organisatie organiseren we feedback, passend bij de span of control. Zo voeren we zelfevaluaties uit (team en individu). Maar ook weten we wie onze klanten zijn en we betrekken hen door hen te bevragen op onze sterkten, zwakten en verbeterpunten. We organiseren de feedback van in- en externe klanten (bijvoorbeeld via in panels van leerlingen, ouders, partners uit onderwijs en bedrijfsleven). Daarnaast voeren we audits uit op basis van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens.

De afdeling kwaliteitszorg faciliteert het voorgaande met gestandaardiseerde data. Als voorbeeld geldt dat elke vakgroep, elk team (ook binnen de bedrijfsvoering) 3 x per jaar gestandaardiseerde data ontvangt. De vakgroepen ontvangen een rapportage met daarin een overzicht van de prestaties van de vakgroep, de afdeling en de individuele docent.

### **6. We evalueren (tussentijds) en verantwoorden de opbrengsten**

Op elk niveau in de organisatie leggen we verantwoording af over de opbrengsten. Dat doen we onderbouwd op basis van de data die zijn verzameld. We doen dat naar onszelf, aan het bestuur, de verantwoordelijke leidinggevende en onze klanten. We leggen bovendien uit hoe we weer verder kunnen verbeteren. Dat leidt tot nieuwe (of bijgestelde) input en geeft richting aan het proces om te komen tot de gewenste output.

### **3.4 Hoe we onze verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdelen (wie doet wat)**

Het optimaliseren van de span of control voor alle professionals in de organisatie vraagt dat we organiseren in kleinere eenheden op alle niveaus in de school. De schoolleiding wordt verkleind en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden gespreid. Het is daarom noodzakelijk dat de organisatiestructuur wordt aangepast. Uitgangspunt is dat we zowel vanuit het perspectief onderwijs als bedrijfsvoering organiseren op specialisme. Onze onderwijseenheden organiseren we rond een specifieke doelgroep van leerlingen (brugklas, mavo, havo, vwo). Onze bedrijfsvoering organiseren in zelfstandige werkeenheden gekoppeld aan een dienst of product. Er ontstaat dan een consistente verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Visueel is dit als volgt geïllustreerd:

	1	2	3	4	5	6
	Onderwijs, kwaliteitszorg, scholing en ontwikkeling, personeel					
mavo						X
havo	Brugklassen heterogeen					X
vwo						
	Planning & Logistiek					
	Facilitaire organisatie & beheer					

figuur2

We beschrijven hier de belangrijkste verantwoordelijkheden en bevoegdheden van zelfstandige eenheden (vakgroepen, teams, diensten) en rollen (functies) per niveau. Een totaal overzicht van rollen met verantwoordelijkheden wordt uitgewerkt in het cursusjaar 2016-2017 volgens het RASCI-model. Dit acroniem staat voor Responsible, Accountable, Supportive, Consultative en Informative. Verantwoordelijkheid heeft steeds relatie met een te handhaven/ te bereiken resultaat. Hierover legt de verantwoordelijke verantwoording af aan degene die Accountable is. Deze bepaalt ook de bevoegdheden die de verantwoordelijke krijgt. De verantwoordelijke kan aangeven van wie hij ondersteuning (Supportive), advies (Consultative) of informatie (Informative) nodig heeft. Dit RASCI model zal ook de basis vormen voor de in te vullen overlegstructuur.

### 1. De individuele professional

Elke professional in onze school heeft zijn eigen verantwoordelijkheid op basis van eigen span of control. Een docent is primair verantwoordelijk voor de inhoud, kwaliteit en opbrengsten van het eigen vak c.q. de eigen vaklessen. Een mentor is op basis van zijn taak verantwoordelijk voor de inhoud, kwaliteit en opbrengsten van het mentoraat. De eerstelijns begeleiding en ondersteuning van leerlingen behoort bijvoorbeeld tot zijn of haar span of control. Een stafmedewerker of een medewerker in onze ondersteunende diensten heeft die verantwoordelijkheid voor zijn eigen taakgebied. De telefoniste is o.a. ervoor verantwoordelijk dat ouders, leerlingen, anderen correct te woord worden gestaan en dat boodschappen goed worden aangenomen en overgebracht. De medewerker financiën is o.a. verantwoordelijk voor de kwaliteit en de opbrengst van de financiële administratie. Afspraken over de span of control, de doelstellingen voor elke professional leggen we vast in persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP).

### 2. Vakgroepen zijn verdeeld in secties, de diensten en stafafdelingen in logische werkeenheden

Een vakgroep is verantwoordelijk voor kwaliteit en opbrengsten in het eigen vakgebied. Binnen elke vakgroep is er sprake van een verdeling in secties op basis van een specifieke doelgroep (mavo, havo, vwo). Elke docent is lid van een vakgroep en daarmee ook lid van een sectie. De vakgroepvoorzitter is verantwoordelijk voor het bespreekbaar maken van de kwaliteit en resultaten, de docenten leggen daarover verantwoording af. De plannen en afspraken van en met elke vakgroep zijn vastgelegd in vakwerkplannen.

Een diensteenheid of stafafdeling is verantwoordelijk voor de kwaliteit en resultaten van de dienstverlening op een onderdeel van het beleid en/of de facilitaire organisatie. Zoals er niveau specifieke secties zijn gevormd, zo maken wij ook afspraken over gespecialiseerde werkeenheden met een duidelijke span of control. Voorbeelden daarvan: de technische dienst, planning, ICT,

examenadministratie, leerlingenzorg. Zij kunnen zich dan ook goed of beter committeren aan de kwaliteit en de resultaten van de dienstverlening. Elke ondersteunende medewerker is lid van een afdeling. Grotere afdelingen staan onder de operationele leiding van een 1<sup>e</sup> medewerker. De plannen en afspraken van en met elke diensteenheid leggen wij vast in afdelings- en teamplannen.

### **3. Afdelingen (afdelingsteam)**

Zowel ons onderwijs als onze bedrijfsvoering is georganiseerd in afdelingen. Docenten maken deel uit van een onderwijsafdeling (brugklas, mavo, havo, vwo). Het afdelingsteam is verantwoordelijk voor het pedagogisch- didactisch klimaat en de opbrengsten binnen een afdeling. De betrokken docenten stellen samen met de afdelingsconrector een plan op om de kwaliteit daarvan te borgen en te vergroten. Elke docent heeft daarmee een dubbele verantwoordelijkheid, namelijk: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het eigen vak en de verantwoordelijkheid voor het bijdragen aan de opbrengsten en het pedagogisch- didactisch klimaat van een afdeling of team.

Onze eenheden binnen bedrijfsvoering en staf zijn georganiseerd rond ondersteunende processen: personeel & organisatie, kwaliteit & leerlingenzorg, planning & logistiek, facilitair & veiligheid. De professionals binnen een eenheid stellen een plan op met doelstellingen en acties om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen en te optimaliseren. Zij leggen het plan ter goedkeuring voor aan de kerndirectie. Alle professionals binnen de bedrijfsvoering en staf hebben een dubbele verantwoordelijkheid. Zij zijn verantwoordelijk voor het optimaliseren van het resultaat binnen hun eigen werkeenheden (vb. roosters) en gezamenlijk verantwoordelijk voor het optimaliseren van de diensten die ondersteunend zijn aan het primaire proces.

Zowel binnen onze onderwijseenheden, binnen de diensten, als tussen de diensten en onderwijseenheden is afstemming cruciaal om de kwaliteit en opbrengst te borgen.

### **4. Coördinatoren / teamleiders**

Ter ondersteuning voor de uitvoering van de werkzaamheden in de onderwijsafdelingen en binnen bedrijfsvoering en staf zijn er coördinatoren en teamleiders aangesteld. Elke teamleider of coördinator is verantwoordelijk voor de doelstellingen en resultaten binnen het eigen thema. De zorgcoördinator is er bijvoorbeeld verantwoordelijk voor om samen met de betrokkenen binnen en buiten de school een plan op te stellen, ambities te formuleren, de acties die daaruit volgen te stimuleren en te monitoren en de opbrengst daarvan te verantwoorden. De coördinator TTO is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de opbrengst van het onderwijskundige TTO profiel, etc.

### **5. Conrectoren (zowel afdeling als staf)**

Conrectoren zijn verantwoordelijk voor onderwijs (afdeling en onderwijsinhoudelijke portefeuille) of voor een terrein op het gebied van bedrijfsvoering (ondersteunend aan het primaire proces). De conrector overziet het geheel van de afdeling of portefeuille. Hij heeft de verantwoordelijkheid voor het volledige proces in zijn afdeling of portefeuille en is verantwoordelijk voor het eindresultaat. Hij maakt met het team van de afdeling (secties) dan wel met specialisten op hun beleidsterrein afspraken. Elke conrector committeert zich aan de plannen van de eigen afdeling of het eigen team. Dat commitment en de voortgang in de realisatie van de plannen zijn onderwerp van de jaarlijkse managementgesprekken tussen de rector en conrectoren.

Iedere afdelingsconrector wordt ondersteund door een plaatsvervanger die hem waarneemt bij diens afwezigheid. De conrectoren mavo, havo en vwo worden ondersteund door teamleiders in de rol van plaatsvervanger. De conrector facilitair & veiligheid wordt ondersteund door een eerste medewerker facilitair.

#### **6. Stafafdelingen (beleidsondersteunend)**

De rector wordt in zijn besluitvorming ondersteund door een staf bestaande uit vier afdelingen te weten de plaatsvervangend rector met de portefeuille Facilitair & Veiligheid, het hoofd Stafdienst met als portefeuille het bestuurssecretariaat, de conrector Planning & Logistiek en de conrector Kwaliteit met de portefeuille leerlingenzorg. Afspraken met stafafdelingen zijn onderdeel van de afdelingsplannen en van het schoolplan.

#### **7. De kerndirectie (beleidsbepalend)**

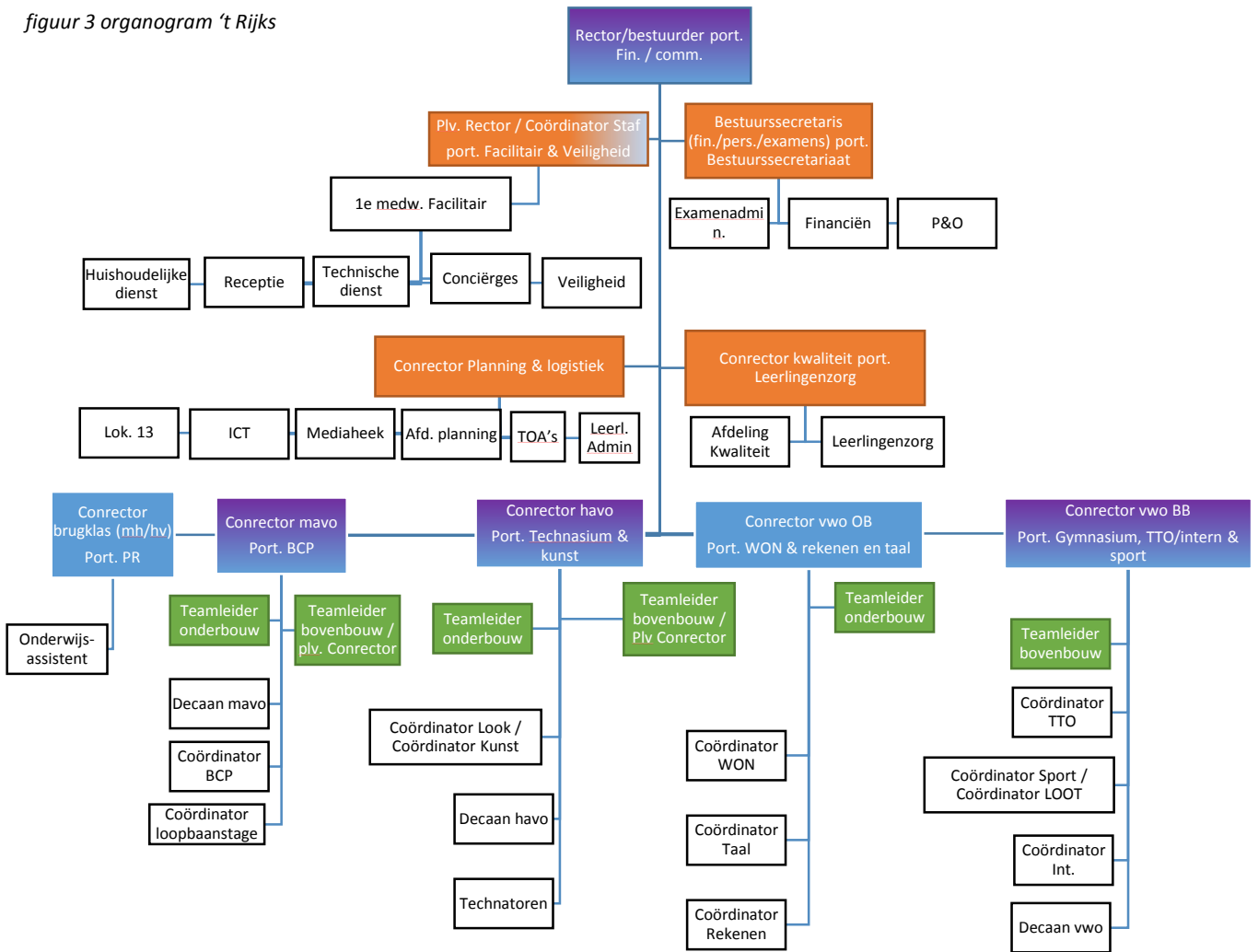
Het is de rol van de directie om richting te geven en anderen te voorzien van informatie en vragen waarover afstemming moet plaatsvinden. Dat gebeurt op alle beleidsterreinen: onderwijs, bedrijfsvoering, zorg en begeleiding. De kerndirectie wordt gevormd door de rector en zijn plaatsvervanger samen met de conrectoren van de opleidingsafdelingen brugklas, mavo, havo en vwo. De afspraken binnen de kerndirectie worden vastgelegd in en gemonitord via een jaarplan per cursusjaar. De rector legt over de voortgang en opbrengst van dat plan verantwoording af aan het toezichthoudend bestuur.

#### **8. Het schoolbestuur**

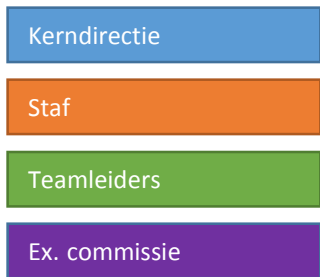
We werken volgens het one-tiermodel. Binnen ons bestuur voert de rector/bestuurder de regie over de organisatie, stelt de beleidskaders vast, is werkgever en houdt de uitgestippelde koers vast. Hij is de eindverantwoordelijke voor de algehele opbrengsten en kwaliteit. De rector is op micro-niveau verantwoordelijk voor het voeren van de jaarlijkse managementgesprekken (voortgang, functioneren, POP, beoordelen) met de conrectoren.

Het toezichthoudend bestuur stelt het strategisch kader vast en bespreekt het te voeren beleid met de rector/bestuurder. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verankerd in het managementstatuut. Daarmee zit het toezichthoudend bestuur aan het einde van de kwaliteits- en opbrengsten keten van 't Rijks. De school moet de leden van het toezichthoudend bestuur duidelijk maken op welke manier de kwaliteit van het onderwijs en de opbrengsten worden geborgd. Via het toezichthoudend bestuur is er een verbinding met de gemeenten uit het voedingsgebied van de school. Op micro-niveau is het toezichthoudend bestuur betrokken bij het waarborgen van de kwaliteit, op het punt van het functioneren van de rector / bestuurder. Het toezichthoudend bestuur voert jaarlijks managementgesprekken met de rector (voortgang, functioneren, POP, beoordelen).

figuur 3 organogram 't Rijks



**Legenda:**



### **3.5 Welke klanten en partners betrekken we in onze feedback?**

#### **Leerlingen**

Het primaire proces in de school is het leerproces dat leerlingen doormaken. De kwaliteit van de school komt vooral tot uiting in de kwaliteit van het leren door de leerlingen: wat heb je geleerd en in hoeverre heeft de school daaraan een bijdrage geleverd? Zelfevaluatie betekent voor leerlingen enerzijds reflectie op eigen leren, anderzijds feedback geven aan degenen die hen bij het leren ondersteunen. De leerlingen vervullen deze rol door deelname aan overleg over de kwaliteit van de school (bijvoorbeeld in panels) en door het invullen van vragenlijsten (kwantitatief onderzoek).

#### **Ouders**

Ouders leveren een bijdrage aan de ontwikkeling en kwaliteit van ons onderwijs door hun deelname aan het georganiseerd overleg (ouderpanels, leden van de oudercommissie en MR) en door het geven van feedback aan de school. Om dit laatste vorm te geven kan op gezette tijden een enquête onder ouders worden afgenomen (kwantitatief onderzoek).

#### **Medezeggenschapsraad (MR)**

De MR is het formele orgaan in de school dat de schoolleiding adviseert in ontwikkelingen en ook op diverse terreinen de bevoegdheid heeft om instemming te geven op voorgenomen beleidsontwikkelingen. De MR bestaat uit vertegenwoordigers van groepen die direct bij de school zijn betrokken: medewerkers, ouders en leerlingen. De ontwikkeling van beleid en evaluatie van de opbrengsten dient door de leden van de kerndirectie met de (P)MR te worden besproken, conform de door bestuur en (P)MR vastgestelde beleidsplanning en werkwijze (P)MR.

#### **Partners uit de keten van onderwijs en bedrijfsleven**

Partners uit de keten van onderwijs en bedrijfsleven vervullen naar het voortgezet onderwijs de rol van leverancier en afnemer. Door regelmatige contacten, zowel van formele als van informele aard, blijft de school op de hoogte van de mogelijkheden en wensen van deze relaties. Daarbij is zij in staat om de eigen kwaliteit hierop af te stemmen. Basisonderwijs, vervolgonderwijs en bedrijfsleven worden in onderzoeken (kwantitatief) en panelgesprekken (kwalitatief) bevraagd op hun feedback op de geleverde kwaliteit.

#### **Inspectie**

De onderwijsinspectie maakt een jaarlijkse risico-analyse van de scholen voor voortgezet onderwijs. Zij rapporteert haar bevindingen in de kwaliteitskaart en de opbrengstenkaart.

### **3.6 Welke middelen we inzetten**

We maken gebruik van diverse middelen (financiën, formatie, HRM-beleid, kwaliteitszorg) om onze ambities en doelstellingen te realiseren. De inzet van deze middelen en de mate waarin onze professionals daarop invloed hebben, is mede afhankelijk van de span of control van ieders verantwoordelijkheid.



## **Financiën**

Aan het schoolplan en aan de team- of afdelingsplannen is een budget gekoppeld. Het initiatief van de professionals is van invloed op de mate waarin zij hier naar eigen inzicht mee kunnen omgaan. Bestedingen moeten zijn gerelateerd aan de plannen en kunnen op grond daarvan worden verantwoord door de betrokken medewerker of leidinggevende. Inkomsten en uitgaven dienen met elkaar in balans te zijn.

Vakgroepen, afdelingen en zelfstandige eenheden binnen de diensten beschikken bijvoorbeeld over een budget voor professionalisering en op termijn tevens over een formatiebudget. Ook is er sprake van een budget dat is bestemd voor (leer)middelen. Elke vakgroep of eenheid weet welke ruimte er is en heeft de mogelijkheid om de budgetten naar eigen inzicht te besteden en te verdelen.

## **Formatie**

Op schoolniveau werken we met een meerjaren formatieplan en daarvan afgeleid met formatieplannen voor elke afdeling. Aan teams, afdelingen, werkeenheden worden professionals toegewezen binnen het beschikbare formatiebudget. Dat gebeurt in principe op basis van kwaliteiten (bekaamheden en bevoegdheden). In de basis geldt dat docenten op grond van hun bevoegdheid en bekwaamheid lid zijn van een vakgroep en zijn verbonden aan een deelsectie. Medewerkers in de ondersteunende diensten en staf zijn eveneens op basis van hun opleiding, kennis en ervaring aangesteld. De toevoeging van onze professionals aan (onderwijs) afdelingen en teams vindt tevens plaats op grond van bekwaamheid en bevoegdheid, kennis, expertise en affiniteit met het werk en bijvoorbeeld de doelgroep van een onderwijsafdeling. De samenstelling van een team of werkeenheden is zoveel mogelijk door de jaren heen constant, zo lang dat recht doet aan ieders kwaliteiten.

## **HRM- beleid**

We hanteren binnen 't Rijks een gesprekkencyclus (professionaliseringscyclus) waarvan diverse gesprekken deel uitmaken. Elke professional heeft een eigen POP. Op elk niveau in de organisatie zijn leidinggevenden er- uit hoofde van hun functie - verantwoordelijk voor dat aan de gesprekkencyclus uitvoering wordt gegeven en dat de opbrengsten daarvan leiden tot zichtbare verbeteringen in de school. Het betekent dat de gesprekken en het POP tot doel hebben om met individuele professionals te komen tot afspraken die voor hen van belang zijn binnen hun eigen span of control. Welke ontwikkelingen zien zij voor zichzelf op het terrein van hun eigen vakgebied of werk? Welke bijdrage leveren zij aan de ambities en doelstellingen van de vakgroep, de afdeling, het team of de eenheid daarbinnen (vb. receptie, lokaal 13, financiën). Welke afspraken worden daarover gemaakt gedurende een bepaalde periode? Die afspraken leggen wij vast in onze gespreksverslagen en worden door de professional vertaald in persoonlijke doelstellingen in zijn of haar POP. Een ander speerpunt in het HRM-beleid is de professionalisering van onze medewerkers.

## **Kwaliteitszorg**

Zoals eerder aangegeven is elke professional verantwoordelijk voor het genereren van zijn eigen kwaliteit. Ieder individu en ieder team heeft binnen de eigen span of control de verantwoordelijkheid om de kwaliteit van onderwijs en dienstverlening te behouden en verder te versterken. Kwalitatieve en kwantitatieve data zijn daarbij van belang. We organiseren feedback over de kwaliteit van ons onderwijs en onze diensten op korte en langere termijn. De kwaliteitsinstrumenten die wij inzetten (zoals panels, audits, maar ook tevredenheidsonderzoeken, opbrengstenkaart van de onderwijsinspectie) dienen het doel de kwaliteit van de resultaten binnen een vakgroep, (onderwijs) afdeling of diensteenheid te verbeteren. We kunnen deze instrumenten effectief inzetten omdat we

op elk niveau in de school onze doelen SMART formuleren. Samen met de afdeling kwaliteitszorg ontwikkelen we dit instrumentarium en zetten we dat doelgericht in. We maken afspraken over welk instrumentarium met welke frequentie en welk doel wordt ingezet. Zo ontvangen de vakgroepen bijvoorbeeld 3 x per jaar gestandaardiseerde data over hun onderwijsopbrengsten. Op grond daarvan kunnen zij toetsen of de leerlingen voldoen aan de streefresultaten behorende bij het niveau van de leerling tussentijds en aan het einde van het schooljaar. Bovendien passen onze vakgroepen een zelfevaluatie toe ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs. Ook kunnen zij vakgroepen panels (leerlingen, ouders, collega's) inzetten om te toetsen in hoeverre resultaten zijn bereikt, wat nodig is om deze te behouden en welke verbeterlagen nog kunnen worden gemaakt. Met behulp van zelfevaluaties en panelgesprekken of audits kan bijvoorbeeld inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre in de lessen gedifferentieerd wordt gewerkt en of de contacttijd plaatsvindt conform het rooster.

## 4. Waar we staan in 2019

In hoofdstuk 2 benoemden we onze ambities en de kritische succesfactoren. Wij streven na om met ons onderwijsaanbod leerlingen en professionals te faciliteren in het ontdekken en ontwikkelen van hun eigen talenten. Ons onderwijs richten wij in samen met onze maatschappelijke partners, in een omgeving die zich kenmerkt door regelmaat en ritme. Zo zorgen wij ervoor dat er met plezier kan worden geleerd en gewerkt aan ieders talent in een goed geregelde school.

Uiteindelijk gaat het er om dat we voor onze leerlingen en onze professionals het gewenste resultaat realiseren. Wat merken zij anno 2019 van onze inspanningen? We toetsen jaarlijks aan onze kritische succesfactoren of we de goede dingen doen. In 2019 kunnen wij stellen dat:

1. Onze school een lerende organisatie is
2. Ons onderwijs al onze leerlingen de kans biedt om boven zichzelf uit te stijgen
3. We toekomstbestendig organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling.
4. We hebben de verhoudingen in verantwoording en toezicht duidelijk belegd
5. We zijn een actieve partner in de regio.
6. Met LOB zetten wij in op brede vorming voor alle leerlingen.
7. De school beschikt over eigentijdse voorzieningen in ICT, gepersonaliseerd leermateriaal.
8. We behouden ons marktaandeel van instroom uit het PO in de regio.

Concreet wordt dat zichtbaar in de onderwijs- en leeropbrengsten van onze leerlingen, in het gedrag van onze professionals en in de manier waarop externe partners ons ervaren. We benoemen onderstaand onze streefdoelen in meetbare criteria. In de periode tot en met 2019 zullen wij de realisatie daarvan twee keer per jaar monitoren. We sturen onze doelstellingen en of interventies bij als de klant (de leerling), de professional en/of de maatschappelijke partners daarom vragen, mits dit past binnen de 8 geformuleerde succesfactoren. Onderstaand benoemen we onze streefdoelen, de cijfers tussen ( ) geven de relatie met de succesfactoren weer.

### Onderwijs

1. 80% van de docenten past diverse leerstijlen toe in de lessen (2,6)
2. de minimale tevredenheid van leerlingen t.a.v. de doelstellingen voor contacttijd en differentiatie is een 6 op een 10-puntsschaal (2)
3. 90% van de leerlingen herkent en ervaart dat rekening gehouden wordt met de diverse leerstijlen in de les (2,6)
4. 80% van de docenten geeft de leerling feedback (2)
5. 90% van de contacttijd vindt plaats conform het rooster (2)

## **Professionals**

1. 80% van de professionals toont een lerende houding, door te reflecteren en feedback te organiseren (1,3).
2. 100 % van de schoolleiding laat een lerende houding zien, door reflecteren en feedback te organiseren (1,3).
3. 100 % van onze professionals beschikt over een bekwaamheidsdossier (of POP) met daarin aantoonbare competenties en punten om te werken aan verbetering (1,3).
4. 100 % van de nieuwe docenten wordt begeleid volgens de voorgeschreven procedures (3)
5. 90% van de teams is gelijk van samenstelling in opeenvolgende cursusjaren (4).
6. 80% van de docenten benoemt de meetbare streefresultaten voor de leerlingen (4).
- 7.a. 100% van de docenten zet effectief digitale leermiddelen in zijn onderwijspraktijk in en ontwikkelt zich daarin aantoonbaar (7,3,2).
- 7b. 80% van de geobserveerde lessen laat ten minste één vorm van differentiatie zien (2)
8. 80% van de docenten is in staat in de les en in de toetsvormen te differentiëren (2)
9. 100 % van de professionals is aantoonbaar op de hoogte van de kernwaarden op het terrein van LOB en vertoont het daarbij behorende gedrag (6).
10. 5% van de professionals is actief betrokken bij dialoogtafels van de 30's (7)

## **Maatschappij**

1. Externe partners uit de keten van onderwijs en het regionale bedrijfsleven nemen op de gewenste actief deel aan onze feedback panels en/of audits. (5)
2. Externe partners uit de keten van onderwijs en het bedrijfsleven hebben een aantoonbaar aandeel in de aanpak van LOB en burgerschapsvorming op 't Rijks. (6)
3. 't Rijks is voortrekker of heeft minimaal een voorbeeldfunctie in landelijke projecten van onderwijsinnovatie in relatie tot haar additionele onderwijsprogramma's: BCP, Technasium WON, TTO en Kunst & Cultuur. (5)
4. 't Rijks is een actieve gesprekspartner aan de dialoogtafels van de drie O's. (5)

## **Eindresultaten**

1. 93 % van de leerlingen van 't Rijks slaagt voor het eind eindexamen (2)
2. 't Rijks is excellente school op alle niveaus (mavo, havo, vwo) en voldoet aan de minimale normen die de inspectie daaraan stelt (2)
3. 100% van de geslaagde examenleerlingen voldoet aan de minimumeisen op het gebied van burgerschapsvorming (2,6).
4. 95% van de leerlingen voldoet aan de streefresultaten behorende bij het niveau aan het einde van het schooljaar (2,4).
5. 100% van de geslaagde examenleerlingen voldoet aan de eisen die gesteld worden t.a.v. de 21st century skills (2,6, 7).
6. 80% van de leerlingen beschikt over een digitaal portfolio waaruit blijkt dat zij hebben kunnen werken aan het ontdekken en het ontwikkelen van hun individuele talent (2,6)
7. Het percentage VSV van 't Rijks blijft kleiner dan of gelijk aan 0,03.
8. het percentage leerlingen dat vanaf leerjaar 3 de studie volgt conform het advies voldoet aan de norm van de inspectie (groen) (2).
9. de doorstroom vanaf het diploma vanaf leerjaar 3 (m/h/v) voldoet aan de inspectienorm (groen) (2).
10. het CE-cijfer voldoet aan de norm van de inspectie (groen) (2).
- 11.99% van de leerlingen slaagt voor de rekentoets (2)
12. 95% van de personeelsleden werkt naar tevredenheid op 't Rijks (1,3)
13. 30 % van de leerlingen uit groep 8 uit het wervingsgebied van 't Rijks stroomt door naar 't Rijks. (8)
14. 100% van de streefresultaten en verbeteringen n.a.v. de 360-scan van Covey is gerealiseerd (4).

15. De cyclus van schoolplan, jaarplannen op niveau van organisatie, afdelingen en teams is een volledig ingeslepen gewoonte bij onze leidinggevenden en professionals (4)
16. 100 % van onze professionals en teams werkt doel en resultaatgericht (2,4).