

# Schoolplan 2011-2015



rsg

de Borgen

Inleiding 3

**1. Uitgangspunten Onderwijsgroep Noord 4**

1.1 Missie en centrale waarden 5

1.2 Ontwikkelingen en ambities 6

**2. Uitgangspunten rsg de Borgen 8**

2.1 Missie 9

2.2 Visie 9

2.3 Leiderschap 9

**3. Ontwikkelingen, strategie en beleid 12**

3.1 Demografische ontwikkelingen 13

3.2 Flexibilisering arbeidsmarkt 15

3.3 Leerlingenzorg 16

3.4 Globalisering 18

3.5 Digitalisering 18

3.6 Omgeving van de school 20

3.7 Duurzaamheid 21

3.8 Profilering 22

3.9 Verantwoording 24

**4. Personeelsbeleid 26**

4.1 Professionalisering 27

4.2 HRM-beleid 27

4.3 Bekwaamheidsdossier 28

4.4 Vijf rollen van de docent 28

4.5 Leiderschapsacademie en docentenacademie 29

4.6 Werving en selectie 29

**5. Kwaliteitsbeleid 30**

5.1 Interne audits 31

5.2 Horizontale verantwoording 32

5.3 Beleid t.a.v. sponsoring 32

**6. Beleidscyclus 34**

# Inhoud

# Inleiding

**r**sg de Borgen is een regionale scholengemeenschap met vestigingen in Leek, Roden en Grootegast. Samen bieden de vestigingen praktijkonderwijs, vmbo, havo, atheneum en gymnasium. rsg de Borgen maakt samen met het Dollard College en AOC Terra deel uit van Onderwijsgroep Noord.

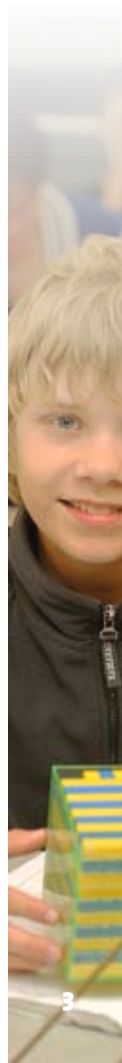
Dit schoolplan is het beleidsdocument waarin rsg de Borgen aangeeft welke keuzes zij voor de schoolplanperiode 2011-2015 heeft gemaakt. Het schoolplan is opgesteld binnen de kaders van het strategisch beleidsplan (SBP) van rsg de Borgen.

Het plan is tot stand gekomen tijdens een reeks van bijeenkomsten met directeuren en adjuncten van alle vestigingen van rsg de Borgen, voorgezeten door een lid van het College van Bestuur van Onderwijsgroep Noord. Inhoudelijke ondersteuning is verleend door de afdeling Onderwijs & Kwaliteitszorg van het bestuursbureau van Onderwijsgroep Noord.

## Vaststelling

Het schoolplan is vastgesteld door het College van Bestuur, december 2011

*Roel Schilt*



1

# Uitgangspunten Onderwijsgroep Noord

**R**sg de Borgen, AOC Terra en Dollard College zijn drie zelfstandige onderwijsinstellingen. Samen vormen ze Onderwijsgroep Noord. Het samenwerkingsverband heeft als doel om vorm te geven aan een breed en hoogwaardig opleidingsaanbod in het werkgebied.

Onderwijsgroep Noord ondersteunt de drie onderwijsinstellingen bestuurlijk, inhoudelijk en administratief. We streven naar meerwaarde door betere inhoudelijke afstemming op de verschillende taakgebieden. Ook maken de drie onderwijsinstellingen rechtstreeks gebruik van elkaars expertise.

## 1.1 Missie en centrale waarden

### Missie

De onderwijsinstellingen binnen Onderwijsgroep Noord willen (jonge) mensen in hun ontwikkeling begeleiden en stimuleren, op zo'n manier dat zij met succes hun plek in de maatschappij kunnen innemen. De instellingen doen dit door veilige leersituaties te creëren, met aandacht voor leerplezier, wederzijds respect, eigen initiatief, het ontplooiën van talenten, het ontwikkelen van competenties en het boeken van resultaat.

### Centrale waarden

Werken in het onderwijs vereist een optimistische levenshouding. Bij Onderwijsgroep Noord hebben we dat vertaald in drie centrale waarden:

- Kwaliteit
- Betrokkenheid
- Ontwikkelingsgerichtheid

De kwaliteit van ons onderwijs staat voorop. Kwaliteit kan alleen geleverd worden als er betrokkenheid is. Onze medewerkers voelen zich betrokken bij hun dagelijks werk, bij de leerlingen, bij elkaar en bij de instelling als geheel. Blijvende betrokkenheid vraagt om een permanente bereidheid om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Onze medewerkers verliezen nooit hun eigen ontwikkeling uit het oog.

## 1.2 Ontwikkelingen en ambities

Er zijn allerlei ontwikkelingen in de samenleving die ons onderwijs beïnvloeden. Onderwijsgroep Noord heeft er acht benoemd (in willekeurige volgorde):

- Demografische ontwikkelingen
- Flexibilisering arbeidsmarkt
- Globalisering (internationalisering en multiculturele samenleving)
- Digitalisering
- Omgeving van de school
- Duurzaamheid
- Profilering
- Verantwoording

De verdere uitwerking van de ambities zijn te vinden in het Strategisch Beleidsplan rsg de Borgen 2011-2014, te vinden op de website van rsg de Borgen ([www.rsgdeborgen.nl](http://www.rsgdeborgen.nl)) bij het onderdeel 'over ons'.



2

# Uitgangspunten rsg de Borgen

**r**sg de Borgen is een regionale, brede, interzuilare scholengemeenschap. We bieden een breed pakket onderwijs: van Praktijkonderwijs tot en met VWO. We hebben vijf vestigingen, gevestigd in Grootegast, Leek en Roden. rsg de Borgen kent een goede verdeling van scholen in de regio waardoor leerlingen dichtbij huis naar school kunnen. Op elke vestiging bieden we godsdienst en levensbeschouwelijke vorming aan.

## 2.1 Missie

rsg de Borgen is een organisatie van, voor en door mensen. We beschouwen het als onze kernopdracht om jonge mensen onderwijs en opvoeding te bieden en om ze in hun ontwikkeling zo te begeleiden en te stimuleren dat zij hun talenten kunnen ontwikkelen en hun plek in de maatschappij kunnen innemen.

## 2.2 Visie

Wij vinden dat een leerling zich breed en maximaal moet kunnen ontwikkelen en leert dat hij een persoonlijke verantwoordelijkheid heeft te nemen en bij te dragen bij het inrichten, het onderhouden en overdragen van een eerlijke en verdraagzame samenleving. Om deze doelen te kunnen bereiken, stellen we begeleiding van onze leerlingen centraal. We begeleiden ze in hun persoonlijke ontwikkeling door het bijbrengen van kennis, vaardigheden en beroepshouding.

## 2.3 Leiderschap

Een organisatie is ondenkbaar zonder leiderschap. Leiderschap vinden we dan ook op alle niveaus binnen rsg de Borgen. In de dagelijkse praktijk wordt er leiding gegeven aan onze leerlingen, medewerkers en ook aan onze schoolleiding. Van docent tot College van Bestuur verwachten we hetzelfde soort leiderschap én bijbehorend gedrag. Onder leiderschap verstaan wij, kernachtig samengevat, dat mensen verantwoordelijkheid krijgen, nemen en verantwoording afleggen.

Leiderschap heeft dus alles te maken met gedrag en verantwoording. Welke algemene competenties horen volgens ons bij leiderschap? Anders gezegd: welke kennis, inzicht, vaardigheden en houding moet iemand bezitten om leiding te kunnen geven? In ons competentieprofiel voor leidinggevendens onderscheiden we de volgende algemene eigenschappen:

- Ontwikkelingsgerichtheid
- Commitment (organisatieloyaliteit)
- Kwaliteitsgerichtheid
- Samenwerken en
- Omgevingsgerichtheid

In ons competentieprofiel vertalen we die naar zichtbaar gedrag, zodat een leidinggevende weet wat van hem verwacht wordt.

De vorm en kwaliteit van leiderschap hebben grote invloed op de manier waarop wij de koers van rsg de Borgen bepalen en hoe wij die vervolgens vertalen naar de dagelijkse werkelijkheid. Kwalitatief goed leiderschap op elk niveau is daarom onmisbaar voor het gezamenlijk uitdragen en verwezenlijken van onze missie en visie. Alleen zo kunnen we als organisatie richting geven aan mensen, processen en ontwikkelingen op een manier die ruimte laat voor eigen accenten en verantwoordelijkheden.

Bij leiderschap horen volgens ons onder andere: voorbeeldgedrag, coördineren en organiseren, faciliteren, coachen, stimuleren en inspireren, controleren en bewaken. Leiderschap vraagt binnen onze organisatie op elk niveau om onderwijskundig inzicht, ondernemerschap, proactief handelen, verbinden en betrokkenheid tonen. Maar ook kwaliteit- en resultaatbewust zijn, reflecteren op eigen gedrag, open staan voor eigen ontwikkeling, toegankelijkheid en flexibiliteit.





# 3

**Ontwikkelingen,  
strategie  
en beleid**

**D**e ontwikkelingen in de wereld om ons heen bieden kansen en uitdagingen. Aan de acht gesignaleerde en beschreven ontwikkelingen in hoofdstuk 1 voegt rsg de Borgen er één toe: leerlingenzorg. De ontwikkelingen worden in dit hoofdstuk verder uitgewerkt.

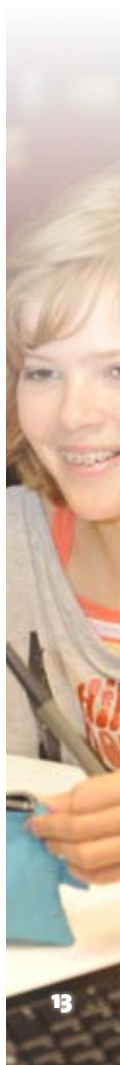
1. Demografische ontwikkelingen
2. Profilering
3. Verantwoording
4. Leerlingenzorg
5. Digitalisering
6. Flexibilisering arbeidsmarkt / Leren leren
7. Globalisering en multiculturele samenleving
8. Omgeving van de school
9. Duurzaamheid

### 3.1 Demografische ontwikkelingen

#### Omschrijving

We zullen een antwoord moeten vinden op de daling van de bevolking en dus op het afnemen van het totaal aantal jongeren, onze markt. Er zijn drie scenario's denkbaar:

1. Kwantitatieve stabilisering. Dit kan alleen als we ons marktaandeel aanzienlijk vergroten. Hiervoor zullen we ons intensief en creatief moeten inspannen om ons onderwijsaanbod breder, ons kwaliteitsbeleid meer samenhangend en onze marketing en communicatie effectiever te maken.
2. Beperkte kwantitatieve krimp. Hierbij neemt ons leerlingenaantal verhoudingsgewijs minder sterk af dan de markt, anders gesteld: ons marktaandeel neem licht toe. Dit bereiken we door maatregelen op het gebied van ons onderwijsaanbod, kwaliteitsbeleid, marketing en communicatie. De krimpende leerlingmarkt zien we hierbij niet alleen als bedreiging, maar juist ook als uitdaging.
3. Evenredige kwantitatieve krimp. We behouden dus ons huidige marktaandeel. Dat is iets anders dan achterover leunen: omdat in deze markt de concurrentie ook aan de weg zal timmeren, moeten we in ieder geval de kwaliteit en de breedte van ons dienstverlening op peil houden en ons bezinnen op de marketing.



rsg de Borgen kiest voor scenario 2: een beperkte kwantitatieve krimp in leerlingaantallen. Wij willen dus dat onze leerlingenaantallen verhoudingsgewijs minder afnemen dan de demografische krimp. Daartoe moeten we ons marktaandeel vergroten.

### **Doel**

Wij willen de komende vier jaar ongeveer net zo veel leerlingen als in 2010. Voor de looptijd van dit plan streven we er naar dat 60% van de leerlingen uit ons voedingsgebied kiest voor rsg de Borgen. Nu kiest 52% voor ons onderwijs.

### **Aanpak**

Wij bieden breed, kwalitatief goed onderwijs zo dicht mogelijk bij de woonomgeving van de leerlingen. Leerlingen (behalve praktijkonderwijs en vwo) kunnen dichtbij huis hun onderwijsloopbaan beginnen. Door een goede interne aansluiting (tl / havo / vwo) en doorlopende leerlijnen (flexibele uitstroomprofielen naar werk, mbo, hbo en wo) bieden we iedere leerling een opleiding, die bij hem past. Om een divers onderwijsaanbod in de regio te garanderen sluiten we waar nodig en wenselijk overeenkomsten met omliggende scholen, het zogenoemde Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO). Wij stellen ons bij het initiëren en afsluiten hiervan proactief op.

Belangrijk is dat we aansluiten op de onderwijsvraag in onze regio en dat we leerlingen en hun ouders weten te boeien en te binden. Daarvoor is het essentieel dat we steeds weten wat leerlingen en ouders motiveert bij hun keuze: waarom kiezen ze wel of niet voor ons? Regelmatig doen we onderzoek naar de keuzemotivatie van ouders en leerlingen in ons voedingsgebied. Daarbij zijn de kwaliteit van ons onderwijs, onze leerlingenzorg en de door ons gegarandeerde aansluitingen (zowel intern als extern) speciale aandachtspunten. Mede op basis van de verkregen informatie richten we ons wervingsproces effectief in.

### **Resultaten**

- De komende jaren (2011-2015) hebben we een marktaandeel van 60%.
- We hebben doorlopend inzicht in wat leerlingen en ouders motiveert bij hun keuze. Zowel kijkend naar waar leerlingen in het verleden naar toe gingen en ook vooruit kijken. Verder willen we weten welk percentage leerlingen per gemeente kiest voor een van onze locaties.
- Sterkte/zwakte analyse per vestiging in kaart brengen en de daaruit volgende kansen en bedreigingen.

## 3.2 Flexibilisering arbeidsmarkt

### Omschrijving

Om aansluiting te houden bij de arbeidsmarkt zullen mensen zich moeten blijven ontwikkelen. Het leren stopt niet na het behalen van een diploma. Dit geldt niet alleen voor onze leerlingen. Het is van wezenlijk belang dat we onze leerlingen en medewerkers motiveren om zich permanent te ontwikkelen. rsg de Borgen bereidt ze zo voor op 'een levenlang leren'. Dat vereist een flexibele houding.

### Doel

Leerlingen van rsg de Borgen zijn voldoende flexibel en proactief om in de pas te blijven met de steeds veranderende samenleving. Die vaardigheid ontwikkelen ze in samenspraak met docenten en medeleerlingen, door middel van gerichte (zelf)reflectie en het bijhouden van nieuwe ontwikkelingen.

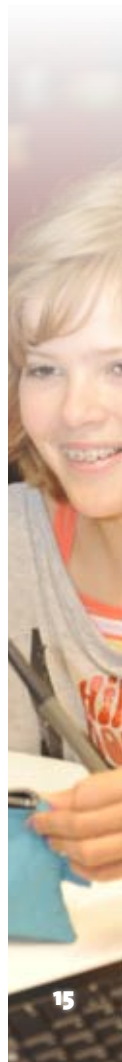
### Aanpak

Hoe bereiden we de leerlingen en docenten voor op een steeds veranderende samenleving en arbeidsmarkt? We laten leerlingen zich nieuwe leerstijlen eigen maken. Ze leren bij ons om zelf verantwoordelijk te zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling. De teams streven naar uitbreiding van het aantal stages en andere vormen van buitenschools leren. Hiertoe verstevigen we de samenwerking met het vervolgonderwijs en het bedrijfsleven.

Belangrijk is dat we hierbij maatwerk leveren. Leerlingen leren nu eenmaal op verschillende manieren. rsg de Borgen biedt voor elk van die leerstijlen een passend pedagogische klimaat en een passende didactische aanpak. Onze onderwijsprogramma's bieden we hierbij op maat en met niveaudoifferentiatie aan. Docenten krijgen scholing om te kunnen omgaan met leerstijlen en niveaoverschillen, het begeleiden van (zorg)leerlingen en het signaleren van leer- en gedragsproblemen.

### Resultaten

- Elke leerling volgt tenminste één begeleid traject op het gebied van loopbaanontwikkeling.
- Ook volgt elke leerling een maatschappelijke stage. Onze samenwerking met bedrijven, instellingen en vervolgopleidingen is daarop ingesteld.
- Voor alle opleidingen hebben we doorlopende leerlijnen.
- Met het afnemend onderwijs MBO/HBO/WO wordt in toenemende mate samengewerkt, waardoor kennisgeving door leerlingen met diverse vervolgopleidingen wordt geïntensiveerd. Op verbetering van



terugkoppeling door het vervolgonderwijs wordt ingezet. Vanuit het praktijkonderwijs wordt het contact met het werkveld wordt actief onderhouden. Nazorg voor deze uitstromende leerlingen wordt geboden.

- Ons onderwijsaanbod hebben we zo georganiseerd dat iedere leerling een programma kan volgen dat aansluit bij zijn persoonlijke situatie en leerbehoefte. Het volgen van extra-vakken en dubbel-profilering worden hierbij mogelijk gemaakt, evenals het afsluiten van vakken op een hoger niveau.
- Voor het determinatietraject zal gebruik worden gemaakt van CITO volgsysteem ( inclusief de ProO variant).
- De ELO en andere hulpmiddelen worden ingezet om de leerprocessen te ondersteunen.

Wat is het uiteindelijke resultaat waar naar we streven? Dat de leerling gemotiveerd is om te leren en kritisch naar zijn eigen ontwikkeling kan kijken.

### 3.3 Leerlingenzorg

#### Omschrijving

rsg de Borgen staat voor een integrale aanpak van onderwijs, zorg en welzijn voor de leerlingen. Leerlingenzorg is een breed begrip. Onze leerlingenzorg is altijd onderwijsondersteunend. Binnen duidelijke grenzen bieden we ondersteuning en anders verwijzen we door. We richten ons in de eerste plaats op leerproblemen. Gedragsproblemen die met leren te maken hebben kunnen we oppakken, maar niet oplossen. We kunnen hierbij een beroep doen op noodzakelijke deskundigheid vanuit het zorgexpertisecentrum.

Belangrijke uitgangspunten van onze leerlingenzorg zijn:

- Elke leerling heeft recht op begeleiding en zorg.
- Begeleiding richt zich op alle leerlingen, zowel individueel als in groepsverband.
- Begeleiding richt zich op de hele persoon van de leerling en alle soorten leren en niet op een beperkt aantal aandachtsgebieden.
- Er zijn drie vormen van begeleiding: leren kiezen, leren leren en leren leven.
- Begeleiding vindt zoveel mogelijk geïntegreerd plaats: integratie binnen en buiten de lessen en integratie van instructie en begeleiding.
- Begeleiding is er vooral om ongewenste situaties te voorkomen en waar nodig deze te verhelpen.

## Doel

rsg de Borgen garandeert een onderwijszorgaanbod dat goed aansluit op de vraag. We streven er naar dat de indicatie van de leerling zo gesteld wordt, dat hem de passende en samenhangende zorg en een doorgaande ontwikkellijke geboden kan worden. Bij een overgang naar een andere vorm van onderwijs zorgen we voor een zorgvuldige overdracht en een tijdige afstemming met de externe zorgpartners. Al onze leerlingen hebben we in beeld, zeker die met een zorgbehoefte. Hun individuele proces wordt bewaakt en er wordt regelmatig over de voortgang gerapporteerd.

Elke vestiging heeft een helder zorgprofiel. Daarin is aangegeven welke basiszorg geboden kan worden, welke leerlingenzorg met ondersteuning geboden kan worden en welke leerlingenzorg niet geboden kan worden. Onze gezamenlijke vestigingen bieden zo een breed zorgarrangement. Binnen ons samenwerkingsverband bieden we een zorgcontinuüm. De betreffende leerkrachten zijn goed toegerust voor Passend Onderwijs en zijn bereid en in staat om hieraan in de dagelijkse praktijk vorm te geven.

## Aanpak

rsg de Borgen neemt deel aan het netwerk ROPO Westerkwartier-Noordenveld. We inventariseren welke zorg we zelf kunnen aanbieden en voor welke zorgvragen we een beroep op (externe) expertise moeten doen. We scholen medewerkers in het begeleiden van zorgleerlingen en het signaleren van leer- en gedragsproblemen.

## Resultaten

- We hebben per vestiging een helder zorgprofiel.
- rsg de Borgen biedt een duidelijk zorgarrangement.
- De noodzakelijke deskundigheidsbevordering gebeurt vanuit het zorgexpertisecentrum.
- Ons leerlingvolgsysteem (LVS) is op orde.
- We hebben een cyclisch proces van handelingsplannen, waarbij het handelingsplan 'in de klas' komt.
- Voor al onze (zorg)leerlingen beschikken we over een ontwikkel- en uitstroomperspectief.
- Door middel van regionale afspraken beschikken we over een sluitend zorgcontinuüm.
- We zijn aangesloten bij een verwijzindex.
- Er is een Borgen-breed zorgplan met locatie specifieke invullingen;
- Op elke locatie is een intern zorgteam onder voorzitterschap van een interne zorgcoördinator;



### 3.4 Globalisering

#### Omschrijving

Binnen rsg de Borgen maken we kennis met andere culturen door reizen, uitwisselingen en de (nieuwe) media. Maar ook doordat we steeds meer leerlingen met andere culturele wortels in de klas krijgen. Globalisering gaat daarom voor ons ook over normen en waarden. Dit betekent dat we aandacht besteden aan racisme en discriminatie, aan het leren accepteren en aan het leren van andere herkomst en geaardheid van mensen. Het gaat ons in de volle breedte om: 'Samen leven, samen leren en samen werken'.

#### Doel

We willen onze leerlingen respect en begrip bijbrengen voor de leefwijze van de medemens. Daarbij laten we zien dat we van elkaar kunnen leren. Dit is niet alleen een persoonlijke verrijking, maar ook een bijdrage aan een verdraagzame en begripvolle samenleving.

#### Aanpak

We brengen onze leerlingen door e-mail contact, reizen en uitwisselingsprogramma's gedurende hun gehele schoolloopbaan in contact met andere landen en culturen. Wederzijds respect en verdraagzaamheid worden bewust opgenomen in het curriculum. We schenken aandacht aan leefstijlen, waarbij we alle aspecten van samen leven, leren en werken betrekken. Die maken we ook zichtbaar in het gedrag van medewerkers, leerlingen en ouders.

#### Resultaten

- Alle leerlingen hebben in hun schoolloopbaan contacten gehad met het buitenland, bijvoorbeeld door uitwisseling, stage en internetcontacten.
- Daarbij hebben leerlingen kennis en vaardigheden ontwikkeld op het gebied van omgangsvormen.
- Onze leerlingen weten over de eigen grenzen (in meest brede zin) heen te kijken.

### 3.5 Digitalisering

#### Omschrijving

De digitalisering in leven en werk zal alleen maar toenemen. Onze leerlingen moeten zich in deze digitale wereld goed kunnen redden. Het onderwijs speelt een belangrijke rol in het mediawijs maken van de leerlingen. Anders gezegd: we moeten leerlingen wegwijs maken bij het vinden, het selecteren en het kritisch be-

oordelen van informatie uit het overweldigende wereldwijde aanbod. Alles weten te vinden is niet hetzelfde als alles weten!

Leerlingen moeten kunnen omgaan met de dynamiek die digitalisering heeft gebracht in werk- en leefrelaties. Dit geldt ook voor onze medewerkers. Helaas dreigt het verschil in kennis en vaardigheden op digitaal gebied tussen onze medewerkers onderling en tussen medewerkers en leerlingen eerder toe- dan af te nemen. We moeten dus zoeken naar een optimale manier om onderwijs in een digitaliserende wereld aan te bieden. Want steeds meer leeractiviteiten zullen plaats vinden via of met ondersteuning van digitale hulpmiddelen. Leren zal meer en meer plaatsvinden in een elektronische leeromgeving (ELO).

### **Doel**

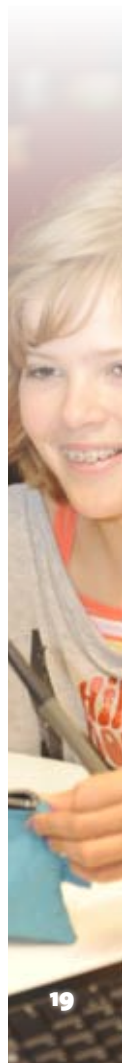
Door vergaande digitalisering willen we het onderwijs verrijken en blijvend laten aansluiten bij de leefwereld van de leerlingen. Leerlingen die in staat zijn digitale informatie op waarde te schatten. Waar mogelijk en zinvol bieden we onderwijs digitaal aan. rsg de Borgen kiest voor een goed en bewust gebruik van een ELO. Deze moet bijdragen aan de samenhang in onderwijsactiviteiten. Alles bij elkaar leidt de ELO tot een verrijking van het hele leerproces.

### **Aanpak**

We maken heldere en (financieel) haalbare keuzes bij de inzet van digitale middelen. We gaan voortvarend een ELO invoeren. Daarbij hoort ook digitale toetsing. Uiteraard worden ook onze medewerkers geschoold voor het werken met de ELO. Het opzetten van een gebruiksvriendelijke portal is noodzakelijk om de diverse digitale omgevingen efficiënt te ontsluiten.

### **Resultaten**

- Een gedeelde visie op digitalisering in het onderwijs.
- Onze scholen bezitten een digitale infrastructuur - een ELO - waar leerlingen en docenten goed mee uit de voeten kunnen.
- De docenten weten, zowel pedagogisch als didactisch, onderwijskundige processen in te richten binnen een ELO.
- Mediawijsheid vormt bij ons een integraal onderdeel van de lessen.
- Alle leerlingen kunnen gebruik maken van een digitale omgeving, die aansluit op de manier van leren van de leerling van vandaag.
- Leerlingen, hun ouders en medewerkers kunnen de voor hen belangrijke informatie snel en eenvoudig oproepen.
- Voldoende digitale hulpmiddelen in de klas beschikbaar.



## 3.6 Omgeving van de school

### Omschrijving

De school staat midden in de samenleving en de samenleving komt de school binnen. Onze instelling maakt deel uit van de maatschappij en vervult een belangrijke rol in het socialiseren van jonge mensen. School bereidt voor op vervolgopleiding en beroep, maar moet ook een ontmoetingsplek zijn die veilig en uitnodigend is. Natuurlijk moet er ook een goede band zijn tussen school en ouders, bedrijven en andere instellingen.

rsg de Borgen biedt de leerlingen een prettige, fysiek en sociaal veilige, omgeving. We geven ze de handvatten, die nodig zijn om een volwaardig lid van de maatschappij te worden: burgerschap. Dit vereist een stevige verbinding tussen school en maatschappij. Goede relaties en contacten met andere (aanleverende en afnemende) scholen, het bedrijfsleven, de overheid, maatschappelijke organisaties en ouders verdienen onze aandacht. In dit opzicht is het belangrijk te weten hoe de samenleving over onze school denkt.

### Doel

We willen onze school van betekenis laten zijn voor de omgeving en haar daar een duidelijke positie in geven. We bereiden leerlingen in de breedst mogelijke zin voor op een positie op de arbeidsmarkt en op het functioneren als een goed burger in de maatschappij. Als oefenplaats van de samenleving biedt rsg de Borgen leerlingen en personeel een veilige omgeving. De school heeft goede contacten met haar directe omgeving: buurt, instellingen en bedrijven.

We willen leerlingen en ouders een helder beeld bieden van de mogelijkheden, die de arbeidsmarkt biedt. Hierdoor zijn leerlingen beter in staat om een juiste keuze voor een vervolgopleiding te maken. We hechten daarom ook veel waarde aan voortzetting en uitbreiding van bestaande loopbaan- en oriëntatieprogramma's.

Om leerlingen voor te bereiden op hun rol als goed burger in onze maatschappij, zetten we ons in voor een goede en pragmatische uitvoering van de maatschappelijke stages. Leerlingen doen nuttige ervaringen op én de samenleving om ons heen heeft er ook baat bij.

### Aanpak

We halen 'buiten' binnen de school. Zo kunnen bijvoorbeeld zorginstellingen een plaats krijgen in de school. De gemeente (overheid) moet daarbij onze partner zijn. We investeren in het overleg en de contacten met

aanleverende en afnemende onderwijsinstellingen en bedrijven. rsg de Borgen biedt leerlingen stages aan in overleg met diverse sectoren van het bedrijfsleven, instellingen en overheden. Regelmatig onderzoeken we het welbevinden van onze leerlingen en medewerkers.

Goede relaties en contacten met andere (aanleverende en afnemende) scholen, het bedrijfsleven, de overheid, maatschappelijke organisaties en ouders verdienen onze aandacht. In dit opzicht is het belangrijk te weten hoe de samenleving over onze school denkt.

### Resultaten

- We bieden goede doorgaande leer- en zorglijnen.
- We bezitten een actueel schoolveiligheidsplan.
- Met aanleverende en afnemende scholen hebben we regulier en structureel overleg.
- We hebben inzicht in hoe onze leerlingen ons schoolklimaat beoordelen en een actueel beeld van hoe andere belanghebbenden denken over de veiligheid en uitstraling van de school.
- rsg de Borgen beschikt in 2015 over een goed werkend systeem van maatschappelijke stages.
- Ouderparticipatie in de school.
- Meer contacten met bedrijven en dienstverlenende instellingen
- Door middel van de portal en de website wordt gecommuniceerd met leerlingen, ouders en stakeholders.

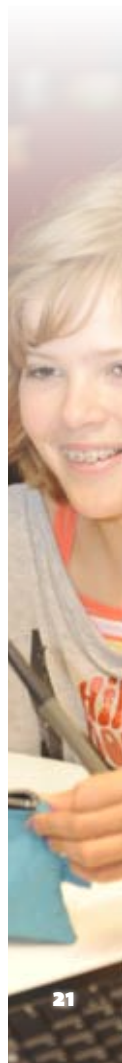
## 3.7 Duurzaamheid

### Omschrijving

Juist als onderwijsinstelling dragen wij zorg voor de kwaliteit van ons bestaan en de wereld om ons heen. Wij vatten deze zorg breed op. De uiteindelijke resultaten van duurzaam handelen zijn moeilijk te beschrijven. Centraal bij duurzaamheid op de langere termijn staan de vier M's: Milieu, Mensen, Middelen & Materialen. Duurzaamheid betekent voor ons: een betrouwbare partner zijn in relatie met onze omgeving, het verantwoord omgaan met de inzet van mensen, rekening houden met de uitputting van de natuurlijke bronnen.

### Doel

Door het tonen van voorbeeldgedrag ten opzichte van de vier M's maken we onze leerlingen bewust van kostbaarheid, toegankelijkheid, uitputting en schaarste. rsg de Borgen weegt de mate van duurzaamheid bij al haar activiteiten mee.



### Aanpak

rsg de Borgen wil duurzaamheid in haar onderwijsactiviteiten inbedden. Met al onze in- en externe relaties streven we naar 'kleine kwaliteit', zoals klantgerichtheid en het nakomen van afspraken. We gaan zorgvuldig om met mensen, grondstoffen en hulpmiddelen. We maken gebruik van duurzame gebouwen, voeren een zorgvuldig energiebeleid en stimuleren het gebruik van openbaar vervoer, carpoolen en fietsen. Ook voeren we een HRM-beleid, dat mensen uitnodigt tot optimale inzet. Het omvat in ieder geval ouderen- en gehandicaptenbeleid, talentscouting en actief mobiliteitsbeleid.

### Resultaten

- In 2015 hebben we ons beleid met betrekking tot duurzaamheid geformuleerd ten aanzien van de inhoud van de onderwijsprogramma's en ten aanzien van energie, materiaalgebruik en personeel. Een deel hiervan zal geïmplementeerd zijn.
- Bewustwording bij leerlingen door duurzaamheid te integreren in de leerstof en door het houden van vakoverstijgende projecten.

## 3.8 Profilering

### Omschrijving

Ouders en leerlingen baseren hun keuzes voor opleidingen in toenemende mate op individuele wensen, professionaliteit en (vermeende) kwaliteit van de school. Meer dan ooit moeten we ons profileren met een duidelijk inhoudelijk en onderwijskundig gezicht. Daarbij zijn zaken als maatwerk, begeleiding, veiligheid en zorg, in een juiste verhouding tot elkaar, van grote betekenis. De te verwachten demografische krimp noodzaakt ons eens te meer een herkenbaar gezicht te laten zien. De centrale vraag daarbij is:

*Hoe kunnen we het onderwijs op rsg de Borgen zo inrichten en aanbieden, dat we - passend bij de onderwijsvraag - voor alle leerlingen uit onze regio (Noordenveld-Westerkwartier) een maximaal aantrekkelijk aanbod hebben?*

rsg de Borgen is één scholengemeenschap, waar op vijf vestigingen onderwijs gegeven wordt. Onze vestigingen hebben een duidelijk profiel:

*Esborg:* Praktijkonderwijs & Rebound- en Schakelvoorziening / onderwijszorgexpertisecentrum

*Lindenburg:* gymnasium, atheneum, havo met instroom havo/tl en havo/vwo en technasium

*Nijeborg:* vmbo-opleidingen (bb, kb en tl)

*Ronerborg:* Dalton vmbo, havo leerjaar 1 en 2 en leerjaar 3 in samenwerking met de Lindenburg)

*Woldborg:* vmbo, havo leerjaar 1 en 2

## Doel

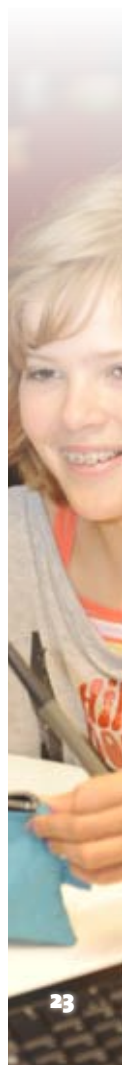
We willen continu ons brede onderwijsaanbod (van praktijkonderwijs tot en met vwo) versterken. Een onderwijsaanbod dat iedere leerling in de regio de mogelijkheid biedt zijn talenten te ontplooiën en het diploma te halen dat bij hem past.

## Aanpak

We gaan in dialoog met de belanghebbenden. Een belangrijke vraag daarin is: hoe kijken leerlingen en ouders aan tegen talentontwikkeling in deze snel veranderende samenleving? Onze verschillende vestigingen geven ieder op hun eigen wijze vorm en inhoud aan deze dialoog. Zo komen we tot een zo breed mogelijk aanbod van kwalitatief goed onderwijs, waarbij we uitgaan van het creëren van kansen, zoals het opzetten van de instroommogelijkheid havo/TL voor leerlingen met een havo/tl-advies. Wij verkennen momenteel de ontwikkeling van een versteviging van de kwaliteit en de inhoud van de tl om de aansluiting richting het havo te verbeteren.

## Resultaten

- In 2015 is rsg de Borgen een sterke, herkenbare scholengemeenschap in de regio, die weet in te spelen op de onderwijsvraag van de belanghebbenden en op verschillende manieren talentontwikkeling weet te stimuleren.
- Voor elke doelgroep bestaat een specifiek onderwijsaanbod gericht op talentontwikkeling (bijvoorbeeld door middel van technasium, havo-tl klassen, tl+, ICT route, lokaal 9 en 10/OLC, technologie en commercie, schakelopvang tussen PRO en VMBO-BB).



### 3.9 Verantwoording

#### Omschrijving

Als maatschappelijke organisatie wil rsg de Borgen verantwoording afleggen over de kwaliteit van het onderwijs en de besteding van de middelen. Deze verantwoording leggen we zowel horizontaal (aan de leerlingen, ouders, bedrijven en omgeving) als verticaal (aan inspectie, overheid en financiers) af. Dit is een essentieel onderdeel van ons kwaliteitsbeleid. De controle door derden is een afgeleide daarvan

Voordat je verantwoording kunt afleggen, moet je eerst verantwoordelijkheid (managementstatuut) krijgen. Bovendien moet het duidelijkheid zijn waarover je aan wie verantwoording moet afleggen. In het kader van kwaliteitsbeleid werken we daarom aan een heldere procedure voor verantwoording (handboek kwaliteit).

#### Doel

We willen weten dat we de goede dingen goed gedaan hebben en we willen hierover verantwoording kunnen afleggen aan onze omgeving. Jaarlijks verantwoorden we ons in een geïntegreerd jaarverslag waarin de financiële, onderwijskundige en sociale aspecten van onze onderwijsinstelling aan de orde komen. Al onze medewerkers werken in hun dagelijks handelen planmatig en systematisch. Op deze manier ontstaat er binnen rsg de Borgen een cultuur waarin het sturen op resultaat, het afleggen van verantwoording en het onderhouden van de dialoog met de omgeving vanzelfsprekend zijn.

#### Aanpak

De komende drie jaar brengen we alle processen en procedures binnen rsg de Borgen duidelijk in kaart. Ook zorgen we ervoor dat de effecten van ons handelen meetbaar zijn. Ons kwaliteitszorgsysteem zal voorzien in cyclisch en planmatig handelen op alle niveaus. Daarbij zullen we beschikken over een handboek kwaliteit, maar ook over goede informatie uit ons Management InformatieSysteem (MIS). Zo wordt een goede bewaking (monitoring) en evaluatie van ons onderwijsbeleid vanzelfsprekend. In het systeem wordt vermeld welk beleid men gaat voeren, hoe de uitvoering georganiseerd wordt, wat de resultaten van het gevoerde beleid zijn en hoe deze geëvalueerd worden. Dit Strategisch Beleidsplan biedt hiervoor zowel het vertrekpunt als de kaders.

We willen het beleid op alle niveaus binnen onze organisaties – dus op micro- meso- en macroniveau – kunnen beoordelen. Daartoe maken we gebruik van tevredenheidsonderzoeken, teamevaluaties, 360 graden feedback, ouderpanels, alumni-onderzoeken, informatiebijeenkomsten en conferenties. Ook bekijken we regelmatig de rendementen, de gerealiseerde onderwijstijd en de financiële uitputting van onze budgetten.

## Resultaten

- Over drie jaar leggen we verantwoording af op elk niveau binnen de organisatie.
- In 2015 beschikken we over vastgestelde instrumenten voor monitoring, analyse en verbetering. Daardoor kunnen we opbrengsten en resultaten cyclisch bijhouden en verbeteren. Dit geldt in elk geval voor de examenresultaten, uitval, op- en afstroom en onderwijstijd.
- In 2015 beschikken we over een systematische rapportage van opbrengsten en resultaten naar interne en externe partijen.
- Elke vestiging van rsg de Borgen neemt eens per twee jaar deel aan een interne auditronde, waarbij in OGN-verband de kwaliteit van de school langs de lat van het waarderingskader van de inspectie wordt gelegd.



# 4

## Personneels- beleid

**Z**oals genoemd in het Strategisch Beleidsplan wil rsg de Borgen een goede werkgever zijn. Wij dragen daarom zorg voor een goede werkomgeving en een sfeer met ruimte voor professionele en individuele ontwikkeling. Dat vraagt ook wat van de medewerkers. Ze kunnen reflecteren op hun eigen functies en zijn bereid om verantwoording af te leggen over de resultaten van hun werk en hun ontwikkeling.

#### 4.1 Professionalisering

rsg de Borgen heeft professionaliteit van haar medewerkers hoog in het vaandel staan. Onder het motto 'een leven lang leren' zorgt rsg de Borgen dat medewerkers optimaal kunnen blijven bijdragen aan de ontwikkeling, inrichting en uitvoering van het onderwijs. Voor de ontwikkeling van competenties kan gebruik worden gemaakt van de opleidingsschool, de docentenacademie en de leiderschapsacademie.

De organisatie zal eerst de competenties van de medewerkers in kaart brengen. Vervolgens kunnen we iedere medewerker de mogelijkheid bieden, individueel of in teamverband, aan de benodigde competenties te werken. De medewerker van zijn kant wordt uitgenodigd en aangesproken om zijn competenties in het voordeel van de organisatie in te zetten. Bij verdeling van taken wordt elke medewerker daar waar mogelijk ingezet op basis van eigen competenties en talenten.

#### 4.2 HRM-beleid

Om de competentieontwikkeling van de medewerkers af te stemmen op de ontwikkeling van het onderwijs wordt gebruik gemaakt van de HRM-cyclus. De totale cyclus kent 3 jaar. In het eerste jaar vindt een startgesprek, 360° onderzoek en ontwikkelgesprek (inclusief persoonlijk ontwikkelingsplan). In het tweede jaar vindt er een functioneringsgesprek plaats, gevolgd door een beoordelingsgesprek in het derde jaar. Binnen het HRM-beleid zijn competentieprofielen voor docenten en onderwijs ondersteunend personeel vastgelegd.

Zoals aangegeven kan voor de ontwikkeling van competenties gebruik worden gemaakt van de opleidingsschool, de docentenacademie en de leiderschapsacademie. Binnen rsg de Borgen willen we zo 'talent laten bewegen'. Mobiliteit van directie en medewerkers valt hier ook onder. Niet gedwongen, maar als bewust onderdeel van de HRM-cyclus, waarbij groei gefaciliteerd wordt, niet als doel, maar als middel. Als antwoord op vergrijzing van personeel gaan we het seniorenbeleid verder ontwikkelen.

### 4.3 Bekwaamheidsdossier

In 2004 is de wet BIO aangenomen. In 2007 moet een school voor iedere medewerker die werkzaamheden verricht waarvoor de bekwaamheidseisen zijn vastgesteld een bekwaamheidsdossier hebben. De belangrijkste doelstelling van de wet BIO is het op peil houden van de kwaliteit van de medewerker. De medewerker geeft zelf sturing aan zijn professionele ontwikkeling. Daarnaast moet de school kunnen aantonen dat zij de medewerker in staat stelt om zich te ontwikkelen.

Binnen Onderwijsgroep Noord zijn een aantal algemene competenties voor medewerkers benoemd, zie onderstaand kader.

#### *Algemene competenties voor medewerkers van OGN*

*Ontwikkelingsgerichtheid*

*Commitment (organisatieloyaliteit)*

*Kwaliteitsgerichtheid*

*Samenwerken*

*Omgevingsgerichtheid*

Ook is er een competentiewaaiër ontwikkeld waarin, naast de algemene competenties, de competenties zijn opgenomen voor een aantal functieprofielen. Er zijn drie competentieprofielen benoemd: 'Leidinggevende', 'Docent' en 'Onderwijs ondersteunend personeel'. Voor elk profiel zijn circa tien competenties beschreven en uitgewerkt naar zichtbaar gedrag. Zo hoort bijvoorbeeld bij de competentie 'Samenwerken' in de functie-categorie Docent het gedrag 'Is op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen en geeft die een plaats binnen het onderwijs'. De competentiewaaiër wordt gebruikt bij de HRM gesprekken.

### 4.4 Vijf rollen van de docent

Binnen rsg de Borgen werken we met de vijf rollen van de docent. Deze vijf rollen geven tezamen een redelijk dekkend beeld van hoe een docent in de klas zou moeten functioneren. De vijf rollen geven daarnaast handvatten in gerichte scholing van docenten.

### *De vijf rollen van de docent*

*1e rol: gastheer*

*2e rol: presentator*

*3e rol: didacticus*

*4e rol: pedagoog*

*5e rol: afsluiter*

*De docent stemt zijn gedrag af op de leerlingen.*

*De docent vangt en houdt de aandacht vast.*

*De docent geeft instructie en zet leerlingen aan het werk.*

*De docent zorgt voor veiligheid en grijpt in.*

*De docent sluit de les goed af.*

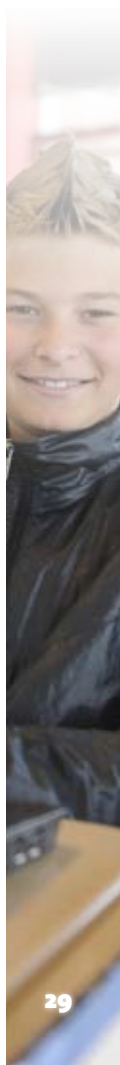
## **4.5 Leiderschapsacademie en docentenacademie**

Onderwijsgroep Noord, waar rsg de Borgen onderdeel van uitmaakt, kent een leiderschapsacademie. De leiderschapsacademie waarborgt de continuïteit in de permanente professionalisering van leidinggevend. De competenties voor leidinggevend vormen het uitgangspunt van de activiteiten. Deze competenties zijn gekoppeld aan de drie werkgebieden waar leidinggevend mee te maken hebben: personeel, inhoud en middelen.

Ook voor docenten zal er een opleidingsaanbod worden opgezet vanuit Onderwijsgroep Noord. Door een breed scholingsaanbod zullen de kansen op individuele ontwikkeling meer benut worden en kunnen medewerkers OGN-breed van elkaar leren.

## **4.6 Werving en selectie**

Bij werving en selectie willen we creatief zijn en risico's durven nemen met aanstellingen ten aanzien van de tekortvakken. Bij de werving en selectie wordt rekening gehouden met de vijf rollen van de docent. Ook zetten we in op het intensiveren van contacten met hogescholen en universiteiten en zodat we goede leraren in opleiding aan ons kunnen binden. Wij zijn een opleidingsschool. Een opleidingsschool is een samenwerkingsverband van scholen voor voortgezet onderwijs en lerarenopleidingen. Dit samenwerkingsverband zorgt voor een goed opleidingsprogramma en optimale begeleiding van studenten aan lerarenopleidingen.





5

**Kwaliteitsbeleid**

**K**waliteit is "de goede dingen doen en die dingen goed doen". Het streven naar voortdurende kwaliteitsverbetering en de wil om verantwoording af te leggen aan de overheid en andere belanghebbers zijn de drijfveren voor het werken aan kwaliteitsbeleid.

De kern van de kwaliteitszorg binnen OGN is het kwaliteitskader. Dit kwaliteitskader bevat een aantal indicatoren, afgeleid van het toezichtskader van de inspectie, Vensters voor Verantwoording en het INK-model. Het kwaliteitskader wordt uitgewerkt tot een complete systematiek van kwaliteitsmeting en -borging binnen de gehele organisatie (Plan-Do-Check-Act). Het resultaat is een operationeel kwaliteitszorgsysteem, goed ingebed in de reguliere activiteiten. Kwaliteitszorg is iets vanzelfsprekends. Niet alleen omdat we ons willen verantwoorden naar inspectie of accountant, maar omdat we het zelf willen. Onze leerlingen hebben recht op goed onderwijs.

### 5.1 Interne audits

Belangrijk onderdeel van de kwaliteitszorg is het uitvoeren van interne audits. Een audit is geen zelfevaluatie, maar een beoordeling door derden. Door een audit krijgen vestigingen een spiegel voorgehouden; sterke punten en verbeterpunten worden in kaart gebracht.

Met ingang van schooljaar 2010-2011 is bij Onderwijsgroep Noord een auditteam van start gegaan met het organiseren van interne audits. Eén keer per twee jaar wordt elke vestiging geaudit. De vestiging wordt dan integraal bekeken en beoordeeld door een andere vestiging. Hiermee wordt een belangrijke impuls gegeven aan het verhogen van de kwaliteit van onderwijs, organisatie en processen op binnen de vestigingen.

#### *Interne audits binnen rsg de Borgen*

*Een interne audit bestaat uit een vooronderzoek, een tweedaags bezoek van het auditteam en een rapport met aanbevelingen. In het voortraject verricht het auditteam (een vaste kern met wisselende deelnemers vanuit de vestigingen) een documentenonderzoek. Tijdens het tweedaags bezoek wordt een flink aantal lessen bekeken en worden diverse gesprekken gevoerd met allerlei betrokkenen van de school, inclusief leerlingen en ouders. Naderhand vindt de rapportage plaats.*

## 5.2 Horizontale verantwoording

De samenleving verwacht dat scholen verantwoording aan haar afleggen. rsg de Borgen wil dit ook en wil hier transparant in zijn. Ouders, burgers, gemeenten, werkgevers, andere instanties en de media stellen vragen over wat er in de school gebeurt en dat recht hebben ze. Verantwoording naar deze partijen heet horizontale verantwoording.

rsg de Borgen verantwoordt zich onder meer door het opstellen van het jaarverslag. Daarnaast heeft rsg de Borgen sinds kort een digitaal portal. Deze portal is een belangrijk communicatiemiddel naar ouders en leerlingen. Verder worden structureel tevredenheidsonderzoeken afgenomen, onder leerlingen, ouders en personeel. Een ander belangrijk instrument is Vensters voor Verantwoording. Vanaf eind 2011 presenteren alle vestigingen zich op Vensters voor Verantwoording en zijn hiermee zichtbaar voor eenieder die online een kijkje wil nemen.

### *Vensters voor Verantwoording*

*Vensters voor Verantwoording is een project waarbij alle cijfermatige informatie over scholen voor voortgezet onderwijs verzameld wordt in één systeem. Deze informatie, afkomstig van DUO, Onderwijsinspectie en van de scholen zelf, wordt bewerkt en getoond op internet ([www.schoolvo.nl](http://www.schoolvo.nl)). Vensters biedt scholen hiermee een betrouwbare basis voor de dialoog met hun belanghebbenden. Vensters moet tevens een heldere informatiebron zijn voor belangstellenden zoals ouders die het kunnen raadplegen voor de keuze van een school voor hun kind.*

## 5.3 Beleid t.a.v. sponsoring

Alle scholen zijn verplicht om in hun schoolplan aan te geven welk beleid ze voeren met betrekking tot sponsoring. Binnen rsg de Borgen wordt op dit moment geen gebruik gemaakt van sponsoring om haar onderwijsactiviteiten mogelijk te maken.





# Beleidscyclus

Zoals in de inleiding al is genoemd is het schoolplan opgesteld binnen de kaders van het strategisch beleidsplan voor rsg de Borgen. Het Strategisch Beleidsplan (SBP) is de basis van de beleidscyclus. De beleidscyclus kent een doorlooptijd van vier jaar. Andere instrumenten in deze beleidscyclus zijn het Vestigingsjaarplan en de Kaderbrief. Het SBP wordt geconcretiseerd in een vestigingsjaarplan per schooljaar. Jaarlijks schrijft het College van Bestuur een kaderbrief, als verbindende schakel tussen het strategisch beleidsplan en de vestigingsjaarplannen.

Elk jaar worden de vestigingsjaarplannen en afdelingsjaarplannen door de betreffende vestiging / afdeling geëvalueerd met belanghebbenden. Op grond van de (zelf)evaluatie en de nieuwe kaderbrief worden de nieuwe jaarplannen opgesteld. Na vier jaar volgt evaluatie van het Strategisch Beleidsplan met belanghebbenden en wordt een nieuw Strategisch Beleidsplan opgesteld. Deze vierjarige cyclus is de basis van de kwaliteitszorg binnen Onderwijsgroep Noord en dus ook binnen rsg de Borgen. Zoals hierboven beschreven wordt deze cyclus nadrukkelijk vanuit de PDCA gedachte doorlopen.

Elke instelling (stichting) binnen OGN stelt een Strategisch Beleidsplan op voor een periode van vier jaar i.s.m. belanghebbenden, binnen de door OGN gestelde kaders en indicatoren: 'Waar staan we over vier jaar'. De doelen worden SMART geformuleerd en de ontwikkeling wordt bewaakt middels de pdca-cyclus. Het tempo per vestiging kan verschillen.

Jaarlijks schrijft het College van Bestuur een kaderbrief, als verbindende schakel tussen het strategisch beleidsplan en de vestigingsjaarplannen.

Het SBP wordt geconcretiseerd in een vestigingsjaarplan per schooljaar.

De afdelingsjaarplannen van het bestuursbureau beschrijven de activiteiten die nodig zijn om het strategisch beleid en het vestigingsbeleid te helpen opzetten, uitvoeren en evalueren.

Elk jaar worden de vestigingsjaarplannen en afdelingsjaarplannen door de betreffende vestiging c.q. afdeling geëvalueerd met belanghebbenden.

Op grond van de (zelf)evaluatie en de nieuwe kaderbrief worden de nieuwe jaarplannen opgesteld.

Na vier jaar volgt evaluatie van het Strategisch Beleidsplan met belanghebbenden en wordt een nieuw Strategisch Beleidsplan opgesteld.

Schoolplan 2011-2015  
rsg de Borgen



rsg de Borgen