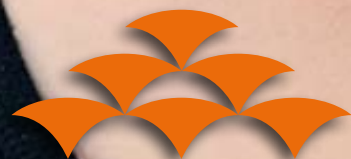


# Strategisch Beleidsplan 2011-2014



rsg

de Borgen

Voorwoord

**1 Denken in kansen**

**2 Missie, visie en leiderschap**

**3 Ontwikkelingen, strategie en beleid**

3.1 Demografische ontwikkelingen

3.2 Flexibilisering arbeidsmarkt

3.3 Leerlingenzorg

3.4 Globalisering (internationalisering en multiculturele samenleving)

3.5 Digitalisering

3.6 Omgeving van de school

3.7 Duurzaamheid

3.8 Profilering

3.9 Verantwoording

**4 Management van medewerkers**

**5 Management van middelen**

Tot slot

Bijlage 1 Het INK-model

Bijlage 2 De Beleidscyclus

# Inhoud

**D**it strategisch beleidsplan bouwt voort op het vorige strategisch beleidsplan. Het geeft de koers aan voor de komende jaren. Welke ontwikkelingen signaleren we? Hoe reageren we daarop? Waarin investeren we en wat willen we ermee bereiken?

rsg de Borgen maakt samen met AOC Terra en het Dollard College deel uit van Onderwijsgroep Noord. Dat is niet voor niets. Binnen de groep delen we belangrijke waarden. Ook staan we in grote lijnen voor dezelfde uitdagingen. Daarom beginnen we dit beleidsplan met het benoemen van die centrale waarden en een verkenning van de ontwikkelingen die op ons afkomen.

Vanaf hoofdstuk 2 spitsen we het strategisch beleid toe op rsg de Borgen. Dat begint bij onze missie en visie. Wat is onze maatschappelijke opdracht en vanuit welke visie geven we daaraan inhoud? Welk 'leiderschap' hebben we nodig om onze missie en visie om te zetten in 'strategie en beleid'?

In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreid in op de ontwikkelingen die op ons afkomen. Per paragraaf schetsen we: de externe ontwikkeling, onze beleidskeuzen, de concrete aanpak en de gewenste resultaten. Tot slot wordt aangegeven hoe we onze medewerkers en middelen inzetten om de beoogde resultaten te halen.

In de opzet van dit strategisch beleidsplan kunt u het zogenaamde INK-model herkennen. Dit model toont de verschillende aandachtsvelden in de organisatie in een logische samenhang. Het helpt bij een gestructureerde aanpak en opzet van het beleidsplan. In de bijlagen wordt het INK-model kort toegelicht.

# Voorwoord



1

**Denken  
in  
kansen**



## Samen sterk

rsg de Borgen, AOC Terra en het Dollard College en 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.

De geboden ondersteuning is binnen het bestuursbureau van Onderwijsgroep Noord ingedeeld in de volgende taakgebieden:

- Onderwijs en Kwaliteit
- Personeel en Organisatie
- Planning en Control
- Informatie- en Communicatietechnologie
- Huisvesting en Facilitair beleid
- Marketing en Communicatie
- Secretariaat

## Missie en centrale waarden

### Missie

De onderwijsinstellingen in 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.

## 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

Onderwijsgroep Noord wil op deze ontwikkelingen inspelen. We willen kansen benutten, maar zonder de risico's uit het oog te verliezen! Het in 2009 uitgevoerde Risk Management Onderzoek<sup>1</sup> waarschuwt voor de volgende valkuilen:

- vermindering van de instroom van leerlingen;
- onvoldoende middelen (mensen, tijd, financiën) om de innovatie te borgen;
- te hoge werkdruk;
- onvoldoende kwaliteit van de managementinformatie;
- geen duidelijke strategische doelstellingen en indicatoren.

Met die waarschuwing op zak hanteert Onderwijsgroep Noord de volgende ambities voor de periode 2011-2014:

### 1 Demografische ontwikkelingen

Door demografische ontwikkelingen in de regio zal het aantal potentiële leerlingen op termijn afnemen. Dat is een risico voor een breed en dekkend onderwijsaanbod in de regio. Daarom stellen wij al het mogelijke in

<sup>1</sup> Rapportage Risico-inventarisatie ten behoeve van Onderwijsgroep Noord; ABN AMRO Bank NV, Risk Management Services, juni 2009

het werk om het leerlingenaantal van onze instellingen stabiel te houden. Indien nodig zullen we afspraken maken met externe partners. Op deze manier willen we vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid een bijdrage blijven leveren aan de leefbaarheid en vitaliteit van de regio.

**Ambitie:** We vergroten het marktaandeel en streven ernaar het leerlingenaantal van onze instellingen stabiel te houden, zodat we een breed, dekkend en hoogwaardig onderwijsaanbod in de regio kunnen aanbieden.

## **2 Flexibilisering arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt vraagt steeds nadrukkelijker om een flexibele houding bij werknemers. Wij moeten mensen voorbereiden op 'een leven lang leren', loopbaanontwikkeling, zelfstandigheid, keuzes maken, pro-actief handelen en persoonlijke ontwikkeling.

**Ambitie:** Elke leerling neemt deel aan een begeleid traject op het gebied van loopbaanontwikkeling.

## **3 Globalisering (internationalisering en multiculturele samenleving)**

De economie globaliseert. De multiculturele samenleving is een gegeven. Europa drukt zijn stempel op steeds meer aspecten van het leven, ook in onze omgeving. Wij willen dat onze leerlingen in deze samenleving hun grenzen leren verleggen. Dat begint met een open en respectvolle manier van omgaan met mensen uit andere culturen.

**Ambitie:** Elke leerling doet elk jaar een internationale ervaring op, gerelateerd aan de opleiding die hij of zij volgt.

## **4 Digitalisering**

Digitalisering valt uit onze maatschappij niet meer weg te denken. De intensiteit daarvan zal alleen maar toenemen. Ons onderwijs moet daarop een antwoord hebben. Onderwijsgroep Noord zet in op het creëren van voldoende digitale werkplekken voor leerlingen en medewerkers. Waar mogelijk wordt leerstof en informatie digitaal aangeboden. Daarbij is er speciale aandacht voor 'mediawijs' maken van onze leerlingen. Mediawijs betekent het op waarde kunnen schatten van digitale informatie en informatiebronnen.

**Ambitie:** Onze leerlingen zijn mediawijs en maken efficiënt gebruik van ICT om hun doelen te bereiken. Ieder jaar wordt een groter deel van de leerstof digitaal aangeboden.



## 5 Omgeving van de school

De school is niet alleen maar voorbereiding op de maatschappij. Als onderwijsinstelling maken we ook deel uit van de maatschappij. Dat besef wordt sterker en vraagt soms om andere keuzes. We zien de school meer als ontmoetingsplek. Daar kan ook een verbinding worden gelegd met de vrije tijd van de leerling of cursist.

**Ambitie:** Elke leerling onderneemt ieder jaar een maatschappelijke activiteit in zijn buurt of regio.

## 6 Duurzaamheid

Als onderwijsinstelling dragen wij zorg voor de kwaliteit van ons bestaan en de wereld om ons heen. Wij vatten deze zorg breed op. Dat betekent dat duurzaamheid voor ons niet alleen een materiële, maar ook een immateriële kant heeft. Enerzijds streven we naar een duurzaam gebruik van materialen. Anderzijds streven we naar consistentie in beleid, om een betrouwbare partner voor alle belanghebbenden te zijn.

**Ambitie:** In 2014 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 ervan zal al geïmplementeerd zijn.

## 7 Profilering

Tegenwoordig kiezen ouders en leerlingen bewuster voor een schoolsoort of opleiding. Wij zien dit als een kans om ons nadrukkelijker te profileren. Vestigingen kunnen na inhoudelijke en programmatische herijking hun eigen gezicht weer laten zien. Ouders en leerlingen hebben echt weer iets te kiezen.

**Ambitie:** Elke leerling kan kiezen uit een onderwijsaanbod dat qua inhoud en begeleiding past bij zijn profiel.

## 8 Verantwoording

Binnen onze onderwijsorganisatie werken wij voortdurend aan kwaliteitsverbetering. Het wordt steeds belangrijker om daar ook naar buiten toe verantwoording over af te leggen. Daarbij doelen we niet alleen op de verplichte 'verticale' verantwoording richting overheid en financiers. Ook andere partijen willen graag weten wat we doen en waarom: leerlingen en hun ouders, cursisten en hun werkgevers, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Komen we daaraan tegemoet, dan krijgen we er sterke relaties en nuttige feedback voor terug.

We willen eigenlijk een permanente dialoog met belanghebbenden en onze omgeving. Daarom moeten we ons in alle lagen van de organisatie bewust zijn van het belang van een verantwoording afleggen.

**Ambitie:** Onze organisatie is in een permanente dialoog met onze maatschappelijke omgeving. Het afleggen van verantwoording is een vanzelfsprekend onderdeel van ons handelen, in alle lagen van de organisatie. Hierdoor zijn onze inspanningen op het gebied van kwaliteitsverbetering aantoonbaar effectiever.

## Het kader en de invulling

De hierboven genoemde ambities van Onderwijsgroep Noord vormen het kader voor het strategisch beleid 2011-2014. De drie afzonderlijke onderwijsinstellingen kunnen dit kader op hun eigen wijze invullen. Ook kunnen ze andere ambities toevoegen en hun eigen prioriteiten aanbrengen. Dit proces mondt uit in een strategisch beleidsplan voor elk van de drie instellingen. In elk van de drie plannen wordt het INK-model als kijkvenster gehanteerd (zie bijlage 1). Het strategisch beleidsplan vormt het startpunt in de beleidscyclus (zie bijlage 2).

Het strategisch beleidsplan 2011-2014 van rsg de Borgen bouwt voort op de ambities van Onderwijsgroep Noord. De invulling wordt gepresenteerd in de navolgende hoofdstukken.

De leerling staat centraal in ons dagelijks handelen. Op basis van een analyse van de ontwikkelingen en trends komen wij tot onze ambities voor goed onderwijs de komende jaren. Deze ambities worden vertaald in concrete doelen. “Wat moet er over drie jaar gerealiseerd zijn, om van een succes te kunnen spreken?” Dit wordt vastgelegd in het Schoolplan rsg de Borgen 2011-2014. De locaties en teams maken per schooljaar een Plan van Aanpak, vestigingsjaarplan, waarin wordt aangegeven wat in het komende jaar wordt opgepakt om over drie jaar de gestelde ambities gerealiseerd te hebben. Over de voortgang wordt in dialoog met de belanghebbenden jaarlijks verantwoording afgelegd in het jaarverslag.



# 2

**Missie,  
visie en  
leiderschap**



## Wie we zijn

rsg de Borgen is een regionale brede scholengemeenschap. We bieden dus een breed pakket onderwijs: van Praktijkonderwijs tot en met VWO. We hebben vijf vestigingen in Grootegast, Leek en Roden.

## 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.


## 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.

## 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 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 leidinggevenden onderscheiden we de volgende algemene eigenschappen:

- Ontwikkelingsgerichtheid
- Commitment (organisatieloyaliteit)
- Kwaliteitsgerichtheid
- Samenwerken
- 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**

De 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.

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

### 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 inspanssen 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 neemt 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**

We willen de komende vier jaar het leerlingenaantal van 2010 in stand houden. Voor de looptijd van dit strategisch beleidsplan streven we er naar dat 60% van de leerlingen uit ons voedingsgebied kiest voor rsg de Borgen. Nu kiest 46% 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 (2011-2014) hebben we een marktaandeel van 60%.
- We hebben doorlopend inzicht in wat leerlingen en ouders motiveert bij hun keuze.

**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.

## 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 passende pedagogische en didactische aanpak. Onze onderwijsprogramma's bieden we hierbij op maat en met niveaudifferentiatie aan. Docenten krijgen scholing om te kunnen omgaan met leerstijlen en niveaoverschillen, het begeleiden van (zorg)leerlingen en het signaleren van leer- en opvoedingsproblemen.

## Resultaten

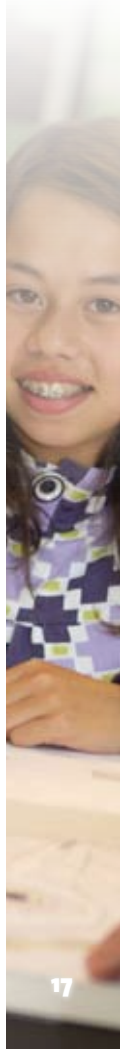
- Elke leerling volgt tenminste één begeleid traject op het gebied van loopbaanontwikkeling.
- Ook volgt elke leerling een maatschappelijke stage. Onze samenwerking met bedrijven, instellingen en vervolgopleidingen is daarop ingesteld.
- Voor alle opleidingen hebben we doorlopende leerlijnen en concrete afspraken over de doorstroom gemaakt.
- Ons onderwijsaanbod hebben we zo georganiseerd dat iedere leerling een programma kan volgen dat aansluit bij zijn persoonlijke situatie en leerbehoefte.
- De ELO en andere hulpmiddelen worden ingezet om de leerprocessen te ondersteunen.

En 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.

### **Doelen**

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 leerlingenzorg 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 een Borgen-breed zorgbeleid geformuleerd.
- 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.

## 3.4 Globalisering (internationalisering en multiculturele samenleving)

### 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.

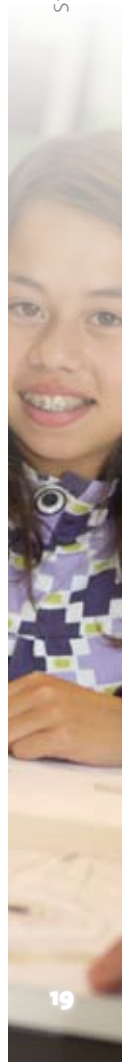
### Aanpak

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 e-mailcontacten.
- 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 beoordelen 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).

### Doelen

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

- 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.

### 3.6 School en omgeving

#### 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.

#### Doelen

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.

**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 2014 over een goed werkend systeem van maatschappelijke stages.

**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.

**Doelen**

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

- Om resultaten zichtbaar te kunnen maken is de periode tot 2014 te kort. We richten ons op 2018.

## 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:

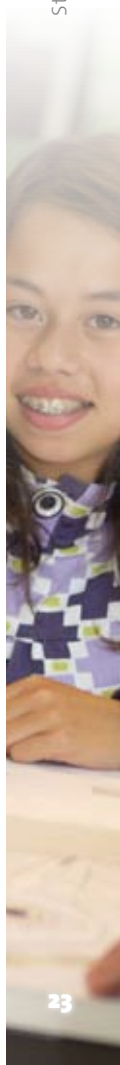
**Esborg:** Praktijkonderwijs & Rebound- en Schakelplaatsvoorziening / onderwijszorgexpertisecentrum in ontwikkeling

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

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

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

**Woldborg:** vmbo (bb, kb en tl), havo leerjaar 1 en 2



**Doelen**

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 ontplooien 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 2014 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.

**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 kwaliteitssysteem 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 Informatie Systeem (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 2014 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 2014 beschikken we over een systematische rapportage van opbrengsten en resultaten naar interne en externe partijen.



A photograph of two women in an office setting. The woman in the foreground is a young woman with long blonde hair, wearing a dark top and a watch, looking towards the camera. The woman in the background is wearing a blue top and is focused on her work at a computer. The scene is brightly lit, suggesting a modern office environment.

4

# Management van medewerkers

rsg de Borgen wil 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 functioneren en zijn bereid om verantwoording af te leggen over de resultaten van hun werk en hun ontwikkeling.

Om de ambities van dit strategisch beleidsplan te kunnen realiseren moeten de medewerkers beschikken over de juiste competenties. De komende vier jaar wordt door de organisatie en de medewerkers maximaal ingezet op de versterking van basiscompetenties en de competenties die nodig zijn om in teamverband te kunnen werken. Om dit te bereiken zal de organisatie 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 de verdeling van taken wordt elke medewerker daar waar mogelijk ingezet op basis van eigen competenties en talenten.

Bij de ontwikkeling van de competenties van de medewerkers zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- vergroting van de didactische en pedagogische bekwaamheid om op verschillende leerstijlen en interne differentiatie in te spelen;
- vergroting van de vakbekwaamheid om zo goed mogelijk onderwijs te kunnen verzorgen;
- vergroting van kennis en vaardigheden die nodig zijn om inhoud te kunnen geven aan het in het kader van Passend Onderwijs gekozen zorgprofiel van de vestiging;
- vergroting van de coachingsvaardigheid, dit met het oog op de studieloopbaanbegeleiding;
- meer kennis van en contact met het bedrijfsleven en vervolgopleidingen;
- vaardigheid op het gebied van ICT;
- samenwerking in teams;
- verantwoordelijkheid voor resultaten en het afleggen van verantwoording daarover.

Om de competenties van medewerkers op de ontwikkeling van het onderwijs af te stemmen wordt gebruik gemaakt van de binnen het HRM-beleid vastgelegde competentieprofielen voor docenten en onderwijs ondersteunend personeel, in- en externe opleidingsmogelijkheid via de Opleidingschool, 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.

5

**Management  
van  
middelen**





rsg de Borgen zal alle beschikbare middelen inzetten om de in dit plan geformuleerde ambities te kunnen realiseren. De ruimte in de ratio's zal als eerste ingezet worden voor de verlaging van de werkdruk, verbetering van de kwaliteit, scholing en verbetering van gebouwen. De middelen die ingezet kunnen worden zijn beperkt, maar door deze efficiënt in te zetten streven we naar een financieel gezonde situatie voor 2015. De inzet is gericht op de uitvoering en ondersteuning van het onderwijs. Het accent ligt op de optimale ontplooiing van leerlingen. De inzet moet effectief en efficiënt zijn.

De komende jaren wordt actief gezocht naar additionele middelen (derde geldstroom, subsidies, etc.) om nog beter onze ambities te kunnen realiseren. Voor de inzet van middelen uit subsidies wordt een adequate projectorganisatie ingericht. Natuurlijk gaan we duurzaam om met de door overheid of anderen beschikbaar gestelde middelen.

Er zal maximaal geïnvesteerd worden in kwaliteit van onderwijs, zorg, hulpmiddelen en gebouwen waarbij het streven telkens gericht is op het verhogen van de rendementen c.q. opbrengsten. Zowel op centraal niveau als op vestigingsniveau reserveren we geld voor:

- Zorg
- Doorlopende leerlijnen
- Onderwijsvernieuwing
- Scholing
- Vergroting marktaandeel
- Relatiemanagement
- ICT; infrastructuur, portal en licenties
- Nieuwbouw en verbouw

In Grootegast is met de gemeente overeenstemming bereikt over verbouw, in Leek wordt onderzocht welke mogelijkheden er zijn de huidige gebouwensituatie te optimaliseren.

- Adequaate managementinformatiesysteem

rsg de Borgen heeft en krijgt te maken met een aantal belangrijke ontwikkelingen. Dit beleidsplan bevat onze strategische keuzes als antwoord op die ontwikkelingen. De afgelopen jaren waren niet de gemakkelijkste voor onze onderwijsinstelling. Momenteel bouwen we aan een stabiele organisatie. We richten onze blik op de toekomst en durven de lat weer hoog te leggen. Dit beleidsplan is dan ook ambitieus en uitdagend. Daarbij zal een beroep worden gedaan op de kwaliteit, de betrokkenheid en de ontwikkelingsgerichtheid van alle medewerkers. Samen zorgen we ervoor dat rsg de Borgen de meest aantrekkelijke school in onze regio blijft.

# Tot slot

# Bijlagen

## Bijlage 1 Het INK-model

Als kader voor het kwaliteitsbeleid heeft het CvB gekozen voor het INK-managementmodel. Dit is een samenhangend model van de verschillende aandachtsvelden in een organisatie. Het leent zich uitstekend als ordeningskader voor kwaliteitszorgactiviteiten. Door het als kijkvenster te hanteren is de samenhang tussen verschillende activiteiten zichtbaar en wordt voorkomen dat bepaalde domeinen over het hoofd worden gezien. Het INK-model onderscheidt een tiental aandachtsvelden, die hieronder kort worden beschreven. Voor de samenhang van deze velden wordt verwezen naar de afbeelding op pagina 33.

### **Leiderschap**

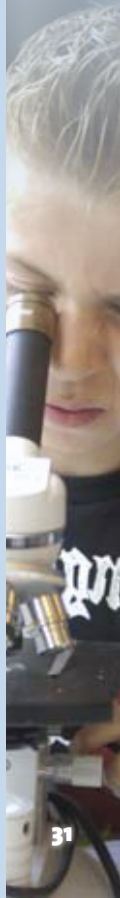
De manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Door het definiëren van de bestaansredenen en de unieke kracht van de organisatie. Met een visie op de toekomstige ontwikkelingen die in dialoog met de belanghebbenden wordt gevormd. Leidinggevend stemmen de interne organisatie hierop af en zijn zichtbaar betrokken. Leiderschap is niet alleen een zaak voor de top, maar betreft alle leidinggevende niveaus.

### **Strategie en beleid**

De manier waarop de organisatie haar missie en visie vertaalt naar de te behalen resultaten voor alle belanghebbenden (strategisch beleidsplan). De concretisering in beleid, plannen en budgetten. De interne en externe oriëntatie die aan de strategie ten grondslag ligt. De manier van communiceren in en buiten de organisatie.

### **Management van medewerkers**

De manier waarop de organisatie in het licht van de visie en de missie de kennis, kwaliteiten en energie van de medewerkers maximaal benut. Hen inspireert en in de gelegenheid stelt tot het maximaal ontwikkelen en benutten van hun competenties. De manier waarop medewerkers erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdragen aan verbetering en vernieuwing.



### **Management van middelen**

De manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen die de realisatie van de strategie vergt, veilig, duurzaam en beschikbaar zijn. De manier waarop middelen worden aangewend om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij gaat het om geld, kennis en technologie, materialen en diensten. Van belang is ook de wijze van samenwerking met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.

### **Management van processen**

De manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en -waar nodig- verbetert of vernieuwt. De effectiviteit voor interne en externe klanten is een belangrijke graadmeter voor succes. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Management van processen vraagt om evenwicht tussen enerzijds standaardisatie en regulering en anderzijds ruimte en handelingsvrijheid voor de professionele medewerker om in de praktijk adequaat te kunnen functioneren.

### **Klanten en partners**

De waardering door partners, klanten en leveranciers waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor succesvol presteren van de organisatie. Partners zijn externe organisaties waarmee intens en/of langdurig wordt samengewerkt: dit kunnen leveranciers en/of afnemers zijn, soms in wisselende rollen. Het is nodig te weten hoe zij producten, dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over de producten, de dienstverlening of de samenwerking? Heeft de organisatie inzicht in de redenen waarom men wel of niet van haar diensten gebruikt maakt? En wat mag de organisatie voor de toekomst van hen verwachten?

### **Medewerkers**

In dit aandachtsgebied komt naar voren in hoeverre de organisatie toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers. Hoe denken zij over de organisatie? Wat vinden zij van de beloning, ontwikkeling, uitdaging, motivatie? Wordt dit gemeten en zijn er doelstellingen bepaald? En wordt er daadwerkelijk iets gedaan met de uitkomst van de meting?

### **Maatschappij**

Elke organisatie levert niet alleen diensten aan (leden van) de maatschappij, maar maakt daar ook deel van uit. Het is daarom noodzakelijk dat de organisatie zich rekenschap geeft van haar medeverantwoordelijk-

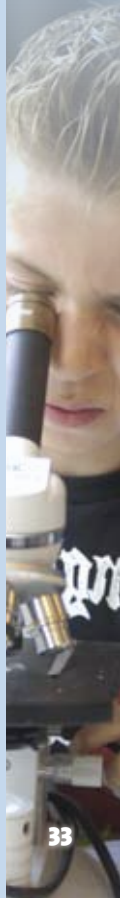
heid voor de omgeving: het milieu, de maatschappij en de ontwikkelingen daarin. In dit aandachtsgebied wordt gevraagd wat de inspanningen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hebben opgeleverd.

### Bestuur en financiers

De continuïteit van de organisatie wordt uiteindelijk bepaald door degenen die zeggenschap hebben over de organisatie. Dit zijn bestuur en financiers. Vanuit hun verantwoordelijkheid, visie en belangen geven zij richting en stellen zij financiën ter beschikking. Bestuur en financiers vormen zich een oordeel over de totale prestatie van de organisatie. De nadruk ligt daarbij op het behalen van de strategische doelstellingen, de marktpositie en (de voorspelbaarheid van) het rendement (bij ondernemingen: rendement op het geïnvesteerd vermogen; bij onderwijsinstellingen: onderwijsrendement).

### Verbeteren en vernieuwen

Organisaties zijn voortdurend bezig met het verbeteren en vernieuwen van hun aanpak en werkwijze om hun prestaties te verbeteren en in te spelen op veranderende omstandigheden. De waardering van de resultaten door de medewerkers, klanten/partners, maatschappij en bestuur en financiers vormt belangrijke input hiervoor.



## Bijlage 2 Opzet cyclisch model kwaliteitszorg

- Opstellen Strategisch Beleidsplan op Onderwijsgroep Noord niveau voor een periode van 4 jaar.
- Elke instelling binnen Onderwijsgroep Noord stelt samen met belanghebbenden een Strategisch Beleidsplan en een Schoolplan op binnen de door Onderwijsgroep Noord en het College van Bestuur gestelde kaders: '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. Directie en team(s) worden aangesproken op de voortgang en het eindresultaat.
- Het SBP en het Schoolplan worden geconcretiseerd in een vestigingsjaarplan per schooljaar.
- De gevolgen van de Schoolplannen resp. vestigingsjaarplannen worden door het bestuursbureau vertaald naar een Bureauplan (4 jaar) respectievelijk afdelingsjaarplannen (per schooljaar).
- Elk jaar worden de vestigingsjaarplannen / afdelingsjaarplannen door de betreffende vestiging / afdeling geëvalueerd met belanghebbenden. De uitkomsten hiervan worden verwerkt in het jaarverslag.
- Op grond van de (zelf)evaluatie wordt een nieuw jaarplan opgesteld.
- Na 4 jaar volgt evaluatie van het Strategisch Beleidsplan en Schoolplan met belanghebbenden en wordt een nieuw Strategisch Beleidsplan en Schoolplan opgesteld.

## colofon

tekstredactie: Afdeling Marketing & Communicatie en Thabasco

vormgeving: DBDdesign/Ruurd de Boer

fotografie: Stijntje de Olde

druk: Scholma Druk

**Strategisch Beleidsplan 2011-2014**  
**rsg de Borgen**

