



Eenheid en verscheidenheid

BELEIDSPLAN STICHTING CVO

2011 - 2015

VOORWOORD

Verder verbeteren

Dit beleidsplan is onder bijzondere omstandigheden tot stand gekomen. Zo verkeerde de organisatie in een overgangsfase van een zelfstandige stichting naar een stichting als onderdeel van een samenwerkingsstichting. Daarmee gepaard ging een wisseling in de samenstelling van het College van Bestuur en de komst van een directeur voortgezet onderwijs als eindverantwoordelijke voor de twee VO-stichtingen binnen de samenwerkingsstichting. Voeg daaraan toe de komst van een nieuwe directeur op Sprengeloo en het is duidelijk dat de omstandigheden behoorlijk dynamisch waren bij het opstellen van een stichtingsbeleidsplan.

Er is een groot beroep gedaan op het collectieve geheugen van de organisatie en er is door alle betrokkenen (rectoren/directeuren, MT's en medezeggenschapsraden) constructief meegewerkt en meegedacht bij de totstandkoming van dit stichtingsbeleidsplan. Dit plan kijkt vier jaar vooruit en heeft als rode draad kwaliteitsverbetering op de beleidsterreinen. Er is het nodige goede te behouden, maar de ambitie om verder te verbeteren zal de komende jaren domineren. Zo zetten we er samen met een grote mate van betrokkenheid de schouders onder om leerlingen een plezierige en leerzame schooltijd te bieden, die ze een stevige basis geeft voor de rest van hun leven.

Namens de schoolleiding van het Christelijk Lyceum,
Sprengeloo en De Heemgaard,
Wim Hoetmer, directeur voortgezet onderwijs

INHOUD

- 4 Inleiding
- 5 Organisatie
- 9 Onderwijs
- 14 Pedagogisch klimaat
- 16 Zorg en begeleiding
- 18 Personeelsbeleid
- 21 Financieel beleid
- 23 Kwaliteitsbeleid
- 25 Arbobeleid
- 27 PR en Communicatie

- 29 Bijlagen

INLEIDING

Het Christelijk Lyceum, Sprengeloo en De Heemgaard vormen samen de stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs (CVO). De stichting maakt onderdeel uit van de samenwerkingsstichting Veluwe Scholengroep/Stichting CVO.

Identiteit

De stichting CVO aanvaardt als grondslag en richtsnoer voor al haar werk en voor het onderwijs, dat in haar scholen wordt gegeven de opdracht van het Evangelie voor mens en samenleving, zoals geopenbaard in de Bijbel.

De stichting CVO is sinds 1 januari 2009 onderdeel van een samenwerkingsstichting. De samenwerkingsstichting heeft scholen onder haar hoede met een protestants-christelijke, rooms-katholieke en oecumenische signatuur. In alle gevallen gaat het om waardengemeenschappen, die vanuit christelijke waarden open staan voor ontwikkelingen in de omgeving. Centraal voor de samenwerkingsstichting staat hoe wij, via ons onderwijs, de samenleving willen dienen, geïnspireerd door onze levensbeschouwelijke identiteit. Vanuit onze christelijke waarden zijn normering en moraliteit onontbeerlijk in de begeleiding van kinderen op weg naar volwassenheid.

Visie en missie van de samenwerkingsstichting

Wij zien elke school op zich en de organisatie in haar geheel als een lerende organisatie, gericht op de optimale ontplooiing van kinderen tot zelfstandige en verantwoordelijke burgers. Het hart van onze onderwijsvisie is “het leren van elke leerling”, het gaat om zijn of haar ontwikkeling. Die ontwikkeling is ondenkbaar zonder een vergelijkbare ontwikkeling van onze medewerkers; geen lerende leerling zonder lerende docent. Dit vergt een uitdagende en veilige leeromgeving. De scholen en de organisatie zoeken daarbij een actieve verbinding met hun maatschappelijke omgeving.

Ons hoogste doel is de ontplooiing van elke leerling als geheel mens tot het niveau van zijn of haar potenties. Daarbij is er aandacht voor een goede balans tussen individuele ontplooiing en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De school biedt excellent onderwijs, hierdoor krijgt iedere leerling een goede basis of de kans om een diploma of een startkwalificatie te behalen. We streven naar een praktische vertaling van christelijk geïnspireerde waarden en normen, zoals respect voor ieders uniciteit, zorgzaamheid voor de ander en de leefomgeving en persoonlijke verantwoordelijkheid in een pluriforme samenleving.

Stand van zaken

De Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs (CVO) is per 1 januari 2009 een samenwerking aangegaan met Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Apeldoorn en omstreken (SKVOAO) en de Stichting Katholiek Primair Onderwijs Oost – Veluwe (SKPOOV). De drie stichtingen hebben een Samenwerkingsstichting (SSt) opgericht waarin de ondersteunende diensten zijn ondergebracht. Deze vier stichtingen werken onder één College van Bestuur en onder één Raad van Toezicht. Formeel juridisch bekeken heeft elke stichting een eigen College van Bestuur. Doordat elke stichting ook hetzelfde eenhoofdige College van Bestuur heeft, is de organisatorische structuur afwijkend van de juridische structuur. In dit beleidsplan wordt de organisatorische structuur verder als uitgangspunt genomen.

Voorjaar 2010 heeft het College van Bestuur met het centraal managementteam (CMT) en de schooldirecteuren een Strategisch Beleidsplan geschreven voor het geheel van de vier stichtingen. Dit beleidsplan heeft de goedkeuring gekregen van de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraden van de betrokken stichtingen. Dit beleidsplan is kaderstellend voor de strategische plannen op stichtingsniveau.

Tot de zomer 2010 overlegden de stichtingen met het bestuur in het CMT. Namens CVO was één van de directeuren aanwezig die fungeerde als linking pin tussen het CMT en het managementteam van CVO (MT-CVO). Het MT-CVO overlegde elke week. Om de week hadden de vergaderingen een wisselend karakter. De ene week was er een formeel overleg tussen de directeuren van de drie vestigingen met de directeur Servicebureau, de andere week was er een informeel overleg tussen alleen de drie schooldirecteuren. De filosofie achter dit model was de nadruk op collectieve verantwoordelijkheid en onderlinge verdeling van werkzaamheden op directieniveau.

Met de invoering van het nieuwe strategisch plan voor het geheel van de vier stichtingen is gekozen voor een nieuwe structuur voor de aansturing van de twee stichtingen voor voortgezet onderwijs. Het onderwijs van beide stichtingen voor voortgezet onderwijs wordt aangestuurd door één directeur Voortgezet Onderwijs. Samenwerking tussen de twee organisaties voor voortgezet onderwijs in de samenwerkingsstichting is hiermee geborgd.

OVERLEGSTRUCTUUR

Met de hieronder gepresenteerde overlegstructuur is gestart direct na zomer 2010. De overlegstructuur kent een aantal vormen. Er is zowel in de stichting als in de scholen managementoverleg. Ook met personeel en leerlingen/ouders wordt regelmatig overleg gevoerd. Via medezeggenschap krijgt dit ook formeel een plaats. Na verloop van tijd kan de overlegstructuur na evaluatie eventueel worden aangepast.

MANAGEMENTTEAM

De eerste overlegvorm is het overleg tussen de directeur VO en directeuren van de scholen, MT – CVO. Dit MT vergadert wekelijks, waarbij er elke veertien dagen een formeel overleg is (besluitvormend) en één keer per vier weken een informeel overleg (informerend en meningsvormend). Ook is er één keer per maand een gemeenschappelijke vergadering met de schoolleiding (directeuren van de vestigingen) van het Veluws College. Dit overleg staat onder leiding van de directeur VO.

Elke school kent zijn eigen MT-overleg. De frequentie van dit overleg wordt door de school zelf bepaald. Het overleg met het College van Bestuur wordt gevoerd door de directeur VO in het CMT. Verder kent elke school zijn eigen overleg- en coördinatiemogelijkheden (zoals secties, afdelingen, etc.)

MEDEZEGGENSCHAP

Elke school heeft zijn eigen medezeggenschapsraad. Deze raad overlegt met de directeur van de school volgens het vigerende reglement. De stichting kent ook een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De GMR overlegt met de directeur VO volgens een vast vergaderschema. De GMR wordt in de gelegenheid gesteld minimaal tweemaal per jaar met het College van Bestuur te overleggen. De GMR kent ook een eigen reglement.

Evenredige vertegenwoordiging van vrouwen

Onze scholen streven naar evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding. Dit sluit aan bij het wettelijk kader. (WVO Artikel 32c) Uitgangspunt voor onze scholen daarbij is het streven dat de helft van de posities in het management van onze scholen door vrouwen ingenomen wordt. Op dit moment bestaat het management van onze scholen (directeur/rectoren, conrectoren en afdelingsleiders) uit 13 personen. Vier van de dertien posities van het management worden door vrouwen ingenomen. Het aandeel vrouwen in het management is daarmee 30,8%. Het aandeel mannen bedraagt 69,2%. Het aandeel van vrouwen in leidinggevende posities binnen onze scholen is de laatste jaren stabiel. Het streven is vrouwen meer vertegenwoordigd te laten zijn in leidinggevende functies. Bij de werving en selectie voor leidinggevende posities zal expliciet aandacht zijn voor deze wens. De rectoren/directeuren leggen na elke procedure waarbij leidinggevend benoemd worden verantwoording af aan de directeur VO over de gemaakte keuzes in het bovenstaande kader.

STURINGSPRINCIPES VOOR DE ORGANISATIE

De organisatie wordt gestuurd op basis van de volgende uitgangspunten:

- het uitvoeren van het beleid van de stichting is gestoeld op vertrouwen, verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording
- het zodanig motiveren van medewerkers en stakeholders, dat zij optimaal willen bijdragen aan de resultaten van de school;
- het integreren van het sturen op resultaten met het inzetten van middelen;
- het delegeren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie;
- het elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken in het kader van ambities en de organisatiestrategie.

De sturing en beheersing van de organisatie(s) wordt vastgelegd in een managementstatuut en een mandaatbesluit.

WERKEN MET BELEIDSCYCLUS

De beleidscyclus bestaat uit voorbereiding, uitvoering, evaluatie en bijsturing. In de voorbereiding worden mensen betrokken op basis van expertise. De evaluatie krijgt een expliciete plaats in het gehele proces. Deze beleidscyclus betekent voor onze organisatie, dat vanuit dit stichtingsbeleidsplan de scholen elk een schoolplan opstellen. Dit schoolplan dient binnen de kaders van dit stichtingsbeleidsplan geformuleerd te worden en krijgt jaarlijks zijn uitwerking in een activiteitenplan. Voor het school en het activiteitenplan gebruikt elke school dezelfde vorm. Hiermee wordt de “taal” binnen de stichting geborgd en worden plannen vergelijkbaar en de vooruitgang in de beleidsontwikkeling en –uitvoering meetbaar.

Het schoolplan en daarmee het jaarlijkse activiteitenplan bevatten beleid op de volgende terreinen:

- identiteit
- organisatie
- onderwijs
- pedagogisch klimaat
- leerlingenzorg
- personeelsbeleid
- financieel beleid
- kwaliteitsbeleid
- ARBO-beleid
- PR- en communicatiebeleid

De beleidsvoornemens op bovengenoemde terreinen worden bondig binnen het format geformuleerd. De evaluatie van een beleidsvoornemen (onderdeel van de beleidscyclus) wordt aan het eind van een schooljaar expliciet vermeld in het nieuwe activiteitenplan en leidt tot het afvoeren wegens voltooiing, het voortzetten in het nieuwe schooljaar of het vernieuwen van de te ondernemen actie. Nieuwe beleidsvoornemens komen op soortgelijke wijze in de beleidscyclus terecht.

Jaarlijks wordt tijdig voor het einde van het schooljaar het activiteitenplan voor het volgende schooljaar met alle medewerkers binnen de daartoe ingerichte gremia besproken en wordt hen feedback gevraagd op de beleidsvoornemens. Het nieuwe activiteitenplan wordt jaarlijks aan alle medewerkers ter beschikking gesteld. In het schooljaar 2011-2012 kunnen organisatieonderdelen (zoals bv. een sectie) binnen een school door hun directie gevraagd worden een activiteitenplan op te stellen, dat aansluit bij het activiteitenplan van de school. Daarbij zullen zij zich beperken tot de voor hen relevante onderdelen, die in overleg met de directie vastgelegd zijn. Het streven is planmatig werken in de gehele organisatie door te voeren.

KADERSTELLEND EN RICHTINGGEVEND

Dit stichtingsbeleidsplan is kaderstellend en richtinggevend. De scholen verantwoorden zich jaarlijks op de voortgang van de uitvoering van de stichtingsbrede beleidsvoornemens. Binnen het eigen schoolplan bestaat er veel ruimte eigen beleidsvoornemens te formuleren en uit te voeren. Eenmaal geformuleerd in het school- en activiteitenplan van de school wordt over het eigen beleid verantwoording aan de directeur VO afgelegd. Het activiteitenplan van een school is de basis voor een (belangrijk) deel van de begroting. Er dient altijd een directe relatie tussen activiteitenplan en begroting vast te stellen zijn. Hiermee wordt invulling gegeven aan de besturingsfilosofie van het strategisch plan “Samen meer waarde maken”. De daarin genoemde aspecten zoals richting geven, ruimte bieden, resultaatverantwoordelijk en rekenschap afleggen, worden hiermee omgezet in de dagelijkse praktijk van de school.

BELEID

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- Er worden een managementstatuut en bijbehorende mandaatregeling opgesteld en gehanteerd, die recht doen aan de in het strategische plan geformuleerde besturingsfilosofie om bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen met een borging in de organisatiestructuur.
- De eigen organisatiestructuur wordt door elke school uitvoerig beschreven. Daarbij wordt elk deel van de organisatie meegenomen. De organisatiestructuur (-structuren) wordt (worden) in een organigram vastgelegd. Bij elk organigram wordt aangegeven welke organisatiedoelen er voor dit onderdeel zijn, welke verantwoordelijkheden er bij welke personen belegd zijn in deze onderdelen en hoe deze personen verantwoording afleggen binnen de eigen

organisatie. Er wordt een sterkte/zwakte-analyse opgesteld van elk organisatieonderdeel. Vanuit de sterkte/zwakte-analyse worden voor het eigen school- en activiteitenplan doelen geformuleerd.

- Bij de inrichting van de organisatiestructuur wordt voor elke school nadrukkelijk de aard van de werkzaamheden van elke functionaris gewogen. Hierbij wordt gekeken of bepaalde taken, die nu door OP vervuld worden ook door OOP uitgevoerd kunnen worden. Dit is onder meer mogelijk door het beschrijven en wegen van nieuwe OOP-functies.
- Met betrekking tot de taken en functies van het management binnen de scholen zal een herbezinning plaats vinden. Daarbij zal ook de organisatiestructuur van het management op de scholen nader bekeken en mogelijk aangepast worden. Er wordt ernaar gestreefd het aandeel vrouwen in het management te verhogen naar uiteindelijk 50%.
- De managementstructuur wordt per school helder beschreven. Scholen kunnen eigen keuzes maken in de uitwerking van de managementstructuur vanuit de volgende kaders:
 - Een managementfunctie houdt altijd personele verantwoordelijkheid als directleidinggevende in. Daarbij hoort in elk geval het omgaan met ziekteverzuim en het uitvoeren van de gesprekkencyclus.
 - Na inventarisatie worden kengetallen en een bandbreedte vastgelegd per school voor de uitgaven voor het management van de school.
- Er wordt per school een analyse gemaakt van de personele bezetting per functie. Vanuit de analyse wordt een voorstel geformuleerd voor kaders van de personele bezetting. Scholen kunnen daarin onderbouwd voorstellen doen voor de eigen invulling om recht te kunnen doen aan de eigen cultuur/identiteit/onderwijsvisie.
- De overlegstructuur binnen elke school wordt geëvalueerd. Vanuit het kader, dat medewerkers ruimte ervaren om mee

te denken en te beslissen, worden overlegstructuren waar wenselijk aangepast, vernieuwd, verwijderd of ingevoerd.

- Op alle scholen wordt het cyclische beleidsproces versterkt. Het format van het schoolplan/activiteitenplan bevat dit cyclische proces. Alle scholen gebruiken de opmerkingen van de inspectie om stichtingsbreed beleid te formuleren op dit terrein. De relatie met kwaliteitsbeleid wordt op dit terrein gelegd. Zie verder ook het hoofdstuk kwaliteitsbeleid.
- De constructie met Sprengeloo als kassierschool voor het OPDC "OSCAR" dient nader bekeken te worden vanwege bepaalde negatieve effecten voor organisatieonderdelen binnen de stichting.

Stand van zaken

Het onderwijs op de scholen van onze stichting kenmerkt zich door diversiteit. Dit is een gevolg van het beleid om scholen elk de ruimte te gunnen voor de invulling van een eigen onderwijskundig beleid.

Zo heeft Sprengeloo zich als gevolg van de veranderende doelgroep vooral gericht op leerlingen met leer- en/of gedragsproblematiek en wordt lesgegeven volgens een werkplekkenstructuur. Tevens is een nieuwe beroepsgerichte opleiding in het 3e en 4e leerjaar gestart: SDV = Sport, dienstverlening en veiligheid.

Het Christelijk Lyceum profileert zich nadrukkelijk met speciale Kunst-, Sport- en Bèta+klassen. Tevens kunnen leerlingen via bandbreedte-uren in de onderbouw een keus maken uit een gevarieerd onderwijsaanbod.

In het VWO wordt gewerkt aan de kritiekpunten van de inspectie zoals verwoord in het inspectierapport uit 2009. Beleid is ingezet om het te grote verschil tussen CSE-en SE-cijfers te verkleinen en om de gemiddelde scores bij een aantal vakkenclusters te verhogen. Op grond van de examengegevens van 2009 en 2010 is de voorlopige conclusie, dat genoemde acties hebben geleid tot verbetering en tot een voldoende niveau bij een volgend inspectiebezoek.

De Heemgaard heeft vooral ingestoken op een profilering m.b.v. leerroutes.

Voor leerlingen is het vanaf de brugklas tot en met de examenklas mogelijk eigen accenten op hun opleiding te zetten door te kiezen voor een leerroute in Kunst en Cultuur, Sport en Beweging of Natuur en techniek.

Er is echter ook een gemeenschappelijk element dat het onderwijs van de scholen karakteriseert. Dit zou men kunnen

typen als proven technology. Dit betekent dat landelijke ontwikkelingen opgepakt worden wanneer zij hun waarde bewezen hebben of wanneer ze door de overheid verplicht worden.

De scholen houden zich ook bezig met bevordering van actief burgerschap en sociale integratie. Bij met name de vakken levensbeschouwelijke vorming, maatschappijleer, geschiedenis en aardrijkskunde wordt kennis overgedragen over en kennis gemaakt met de diversiteit in de samenleving. Actief burgerschap en sociale integratie krijgen ook vorm in de maatschappelijke stage. Onze scholen hebben zich als pilotschool voor de maatschappelijke stage al vroeg gecommiteerd aan deze wettelijke verplichting per 1 augustus 2011. Vanaf het schooljaar 2008-2009 is de maatschappelijke stage beleidsrijk ingevoerd. Alle scholen voeren na het pilotjaar de maatschappelijke stage al in volle omvang uit vooruitlopend op de wettelijke verplichting.

ONTWIKKELPUNTEN

Het richten van het onderwijs op de behoeften van leerlingen en maatschappij is een belangrijke impuls voor onderwijsvernieuwing. Er kan een sterker verband worden aangebracht tussen de vraag- en de aanbodzijde. Welke veranderende vraag zien wij? En wat vraagt dit voor aanpassingen dan wel vernieuwingen van ons onderwijs. Daarbij wordt rekening gehouden met reeds bij andere scholen aanwezige initiatieven (voorkomen van de me too – strategie).

Behalve voor het goed voorbereiden van leerlingen op de maatschappij en vervolgoopleidingen en voor marketingdoel-einden is ook voor de interne processen in de scholen onderwijsvernieuwing essentieel. Hier is een link te constateren met personeelsbeleid. De dynamiek in de scholen heeft een extra impuls en deze dient in eerste instantie vanuit onderwijskundig perspectief ingebracht te worden. De scholen zijn met

onderlinge variatie vaak erg gericht op going concern en als gevolg daarvan minder of te weinig expliciet met onderwijsvernieuwing. Een zorgvuldige afweging of en waar vernieuwd dient te worden is vanzelfsprekend onderdeel van het proces. Onderwijsvernieuwing is geen doel op zich.

Bepaalde profileringsitems van scholen binnen onze stichting baren zorgen. Zo moet geconstateerd moet worden, dat de overbevolking van het Christelijk Lyceum naast behoorlijke onderbezetting van het gebouw van Sprengeloo tot een situatie leidt die alleen in samenhang op een toekomstbestendige wijze opgelost kan worden. Daarbij speelt de ongewilde profilering van Sprengeloo als “zorgschool” van Apeldoorn met alle bijkomende effecten op de omvang en de aard van de instroom van leerlingen zeker een rol.

Onze scholen zijn onderwijsinstellingen, die het als opdracht zien alle leerlingen passend onderwijs te bieden. Om die reden dient er beleid op onze scholen en in samenhang daarmee Apeldoorn-breed over de grenzen aan de zorg voor individuele scholen. De landelijke ontwikkelingen op het gebied van Passend Onderwijs zijn een goede aanleiding in Apeldoorn en omgeving om gezamenlijkheid beleid te ontwikkelen waarin onder meer een goede spreiding van de zorg over alle scholen vastgelegd wordt en waarin zorgprofielen per school vastgesteld worden.

De onderwijskwaliteit zoals deze door de onderwijsinspectie gemeten en gepubliceerd wordt in rendementscijfers en opbrengsten laat verbeteringsmogelijkheden zien.

De stand van ICT-zaken in het onderwijs is op de scholen nogal verschillend.

Gezien de toenemende integratie van ICT-aspecten in het onderwijs wordt van onze scholen een heroverweging op de

inrichting van ons onderwijs en de al bestaande ICT-plannen gevraagd.

ICT-beleid vergt overigens vaak grote investeringen, die gezien het ontbreken van de financiële ruimte op de scholen uitvoering van ICT-beleid bemoeilijkt. Uitvoering van ICT-beleid zal dan ook gefaseerd plaats moeten vinden.

Gezien de hoge vlucht van ICT in de maatschappij lopen onze scholen het risico dat het gat tussen school en maatschappij/belevingswereld van de leerlingen steeds groter wordt.

Om dit te voorkomen zal ICT in het onderwijs een belangrijk speerpunt voor onze scholen moeten zijn.

BELEID

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- Aansluitend bij de doelstellingen in het Strategisch Beleidsplan Veluwe Scholengroep/Stichting CVO 2010-2014 is het eerste uitgangspunt voor onderwijsontwikkeling, dat leerlingen uitgedaagd moeten worden in een veilige omgeving. Leerlingen moeten daarmee een goede basis leggen om zich optimaal op het voor hen hoogst haalbare niveau te kunnen ontplooiën. Het onderwijs binnen de stichting dient deze uitdaging te bieden. De scholen bieden daartoe hun leerlingen een uitdagend profiel waarin de eigenheid van de school herkenbaar is. Dit profiel wordt zo vorm gegeven dat de school zich ermee duidelijk onderscheidt van de andere Apeldoornse scholen. De leerling moet iets te kiezen hebben is daarbij het uitgangspunt. Het profiel speelt een belangrijke rol in de positionering van de school in de Apeldoornse onderwijsmarkt. In het profiel van elke school staan tenminste twee USP's. Elke school stelt een eigen profiel op waarin elementen benoemd worden, die bepalend zullen worden voor het beeld en daarmee de positionering van de school.

De keuzes betreffen onder meer:

- Het onderwijsaanbod
- Het onderwijsconcept inclusief keuzes voor onderwijsvernieuwing
 - De plaats van ICT in het onderwijs
- De onderwijskwaliteit in de vorm van het rendement van het onderwijs wordt verbeterd. De beoordeling van de onderwijsinspectie op de opbrengstenkaart is daarvoor maatgevend. Dit betekent dat de volgende resultaten gerealiseerd worden:

RENDEMENT ONDERBOUW		
	van 2010:	naar 2012:
De Heemgaard	gemiddeld	boven gemiddeld
Christelijk Lyceum	boven gemiddeld	boven gemiddeld
Sprengeloo	gemiddeld	boven gemiddeld

RENDEMENT BOVENBOUW			
		van 2010:	naar 2012:
De Heemgaard	VMBO	onder gemiddeld	gemiddeld
	HAVO	ruim onder gemiddeld	gemiddeld
	VWO	onder gemiddeld	gemiddeld
Christelijk Lyceum	VMBO	gemiddeld	boven gemiddeld
	HAVO	ruim onder gemiddeld	gemiddeld
	VWO	ruim onder gemiddeld	gemiddeld
Sprengeloo	VMBO (BBL: ruim)	onder gemiddeld	gemiddeld

- Onderdeel van het verbeteren van het rendement voor onderbouw en bovenbouw is de inventarisatie van het percentage zittenblijvers in elk leerjaar van elke opleiding. Doelstelling: elke school beschikt aan het eind van het schooljaar 2010-2011 over alle bovengenoemde percentages.
- Elke school stelt een verbetertraject op (wanneer noodzakelijk) om de rendementen in onder- en bovenbouw te verhogen. Deze doelstellingen worden in het school- en activiteitenplan van de school opgenomen.

De directie van het Christelijk Lyceum realiseert in het schooljaar 2010-2011 de eerste resultaten van het ingezette verbetertraject naar aanleiding van het verscherpte toezicht van de onderwijsinspectie op de VWO-bovenbouw.

De directie van De Heemgaard stelt een verbetertraject op met een plan van aanpak hoe en op welke termijn de dalende tendens met betrekking tot de opbrengsten van havo- en VWO-bovenbouw, zoals ook door de onderwijsinspectie in oktober 2010 geconstateerd is, omgebogen kan worden.

- Het gemiddeld cijfer voor het centraal examen is in 2012 tenminste gelijk aan dat van de vergelijkingsgroep op de opbrengstenkaart van de onderwijsinspectie. Voor 2014 is de doelstelling dat het gemiddeld cijfer voor alle vakken voor het centraal examen boven het gemiddelde van de vergelijkingsgroep ligt. Zie de opbrengstenkaarten 2010 voor de details.

- De slagingspercentages worden voor de onderstaande afdelingen verbeterd. De volgende resultaten worden daarbij gerealiseerd:

SLAGINGSPERCENTAGES

		2012	2014
De Heemgaard Christelijk Lyceum	VWO	90%	92%
De Heemgaard Christelijk Lyceum	HAVO	85%	88%
De Heemgaard Christelijk Lyceum Sprengeloo	VMBO (G)TL	90%	95%
Sprengeloo	VMBO kader	95%	95%

Voor niet-genoemde afdelingen op de scholen wordt handhaving van de huidige slaagresultaten verwacht.

- Het verschil tussen het schoolexamen en het centraal examen is op alle scholen voor alle opleidingen in 2012 niet groter dan 0,5 punt (=gering verschil volgens de normen van de onderwijsinspectie)

Dit betekent dat de volgende resultaten gerealiseerd worden:

VERSCHIL SE EN CE			
		van 2010:	naar 2012:
De Heemgaard	HAVO	gering verschil	gering verschil
	VWO	groot verschil	gering verschil
Christelijk Lyceum	HAVO	gering verschil	gering verschil
	VWO	groot verschil	gering verschil
Sprengeloo	VMBO kader	gering verschil	gering verschil



PEDAGOGISCH KLIMAAT

Stand van zaken

Alle scholen kennen eigen beleid voor het pedagogisch klimaat. Dit is een voortvloeisel vanuit de gekozen strategie de scholen als zelfstandige units te positioneren. De scholen kennen hierin ook hun eigen historie.

Het Christelijk Lyceum heeft regels beschreven die een richtingwijzer moeten zijn voor de leefbaarheid, voor wederzijds respect en voor gemeenschapsgevoel. De mentoren van de eerste twee leerjaren stellen in de mentorles een pestprotocol op. Daarnaast kent de school de volgende documenten: leerlingenstatuut, activiteitenplan, schoolplan, zorgplan en beschikt de school over een klachtenprotocol. De school evalueert regelmatig, volgens het kwaliteitsschema, het welbevinden van leerlingen en medewerkers. De uitkomsten zijn positief en bemoedigend.

De Heemgaard is ook expliciet in de verwachtingen over het gedrag van de leerlingen en in de instructies aan medewerkers hoe met het gedrag van leerlingen om te gaan. De school communiceert dit duidelijk naar de betrokkenen

Op stichtingsniveau is er nog geen schoolveiligheidsplan. Niet alle scholen beschikken over een eigen schoolveiligheidsplan. Afstemming over schoolveiligheid vindt niet structureel plaats. Dit houdt ook in, dat evaluatie van veiligheidsaspecten niet altijd plaats vindt op elke school, maar zeker niet op stichtingsniveau.

ONTWIKKELPUNTEN

De scholen expliciteren en communiceren zaken over het pedagogisch klimaat verschillend. Er is geen visie verwoord op de websites of in de schoolgids over het pedagogische klimaat. De huisregels (vaak afspraken genoemd) zijn op De Heemgaard het duidelijkst, maar voor alle scholen eigenlijk summier te noemen. Er is geen beleid op de websites of in de schoolgids geformuleerd voor ziekmelden, aanvragen van verlof, verzuim of anti-spijbelbeleid.

Om de ontwikkeling van het pedagogisch klimaat verder te ondersteunen, kan een schoolveiligheidsplan worden ingezet. In dit integrale schoolveiligheidsplan kunnen onderdelen worden opgenomen zoals een anti-pestprotocol en een code voor de omgang met leerlingen. Dit schoolveiligheidsplan is niet alleen ARBO-technisch van belang zijn, maar kan mits goed gecommuniceerd en uitgevoerd ook van invloed zijn op het pedagogisch klimaat.

De stichtingsbrede klachtenregeling kan beter gebruikt worden. Niet op elke school wordt deze gebruikt.

BELEID

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- Elke school formuleert haar visie op het beleid voor het pedagogische klimaat op de school.
- Dit beleid bevat tenminste de volgende items:
 - (Levensbeschouwelijke) Waarden waaruit het pedagogische klimaat wordt vormgegeven.
 - Kaders voor de eigen pedagogische visie.
 - De schoolregels.
 - De borging van een groeiende zelfstandigheid van leerlingen in het onderwijsproces passende bij hun ontwikkelingsfase.

- Hoe kwaliteitsbeleid aspecten behorende bij het pedagogisch klimaat kan borgen. Hiervoor wordt in een kwaliteitsmatrix aangegeven wanneer welke tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd worden. De doelstelling hierbij is trends over de jaren heen te kunnen vaststellen en beleid erop kunnen formuleren en uitvoeren.
- De onderdelen van de visie worden geconcretiseerd en gecommuniceerd (waar nodig) via schoolgids, website en leerlingstatuut (wanneer van toepassing) naar alle betrokkenen binnen de eigen school. Het betreft in ieder geval de volgende onderdelen: huisregels, ziekmelden, te laat komen, rookbeleid, omgaan met mobiele communicatieapparatuur en geluidsapparatuur, kledingvoorschriften, verlofregelingen, klachtenregeling en verzuim- en anti-spijbelbeleid.
- Het schoolveiligheidsplan wordt geëvalueerd en waar nodig bijgesteld (zie ook hoofdstuk ARBO-beleid).
- De stichtingsbrede klachtenregeling wordt duidelijker gecommuniceerd (op websites, in schoolgidsen en schoolbeleidsplannen).

ZORG EN BEGELEIDING

Stand van zaken

In de missie in het strategisch plan “Samen meer waarde maken” staat dat vanuit een praktische vertaling van christelijk geïnspireerde waarden en normen onder meer zorgzaamheid nagestreefd wordt.

Zorgzaamheid voor elkaar dient de basishouding van alle betrokkenen in school te zijn. Leerlingenzorg is in essentie omgaan met verscheidenheid en is geworteld in de dagelijkse lessen en begeleiding. De zorgzaamheid voor de leerling dient in de hele schoolloopbaan herkenbaar te zijn.

De organisatie van de leerlingenzorg verschilt per school en krijgt naar aard en inhoud vorm door onder andere historie, schoolcultuur en leerlingpopulatie. Er ontbreken ‘standards of performance’ waaraan de scholen de kwaliteit van de leerlingenzorg afmeten.

De scholen zijn wettelijk verplicht om aangesloten te zijn bij een samenwerkingsverband vo/svo. In de regio Apeldoorn is dit de Stichting Leerlingenzorg Apeldoorn en Regio (SLAR). Gezamenlijk met andere besturen voor VO in de regio houden onze scholen middels de SLAR een zogenaamd orthopedagogisch en didactisch centrum in stand (Oscar). Oscar is de spil in het opbouwen van een regionale zorgstructuur waarbij wordt voorkomen dat een leerling tussen wal en schip valt. Het is voor onze scholen van belang om de grenzen van de eigen zorgcapaciteit aan te geven, waarmee tegelijkertijd duidelijk wordt welke leerlingen (tijdelijk) elders opgevangen dienen te worden. Dit kan ook binnen de eigen school plaats vinden. In dit verband werkt De Heemgaard mee aan een pilot voor de invoering van een zogenaamde expertisepunt.

De overheid is in 2007 gestart met de ‘herijking van de zorg’ waarbij sprake is van een zorgplicht voor scholen. Dit initiatief staat bekend onder de naam Passend Onderwijs.

In de voorstellen verandert er veel voor de besturen, scholen en ouders. Uitgangspunt wordt de vraag van ouders en leerlingen. Ouders melden hun kind aan bij de school van hun voorkeur en de school heeft vervolgens de plicht om passend onderwijs te bieden. De andere Apeldoornse VO-scholen kunnen met de ‘eigen nevenvestiging zorg’ (Oscar), onderwijs- en zorgarrangementen aanbieden en voldoen hiermee al voor een behoorlijk deel aan toekomstige ontwikkelingen. Streefdatum voor de invoering van de wet Passend Onderwijs is 1 augustus 2013. Scholen zullen klaar moeten zijn met de noodzakelijke voorbereidingen om deze wet uit te voeren.

Een trend van een andere orde is de juridisering en verzakelijking. Die leggen extra druk voor de scholen om transparant te zijn in doen en laten, waarbij wordt voldaan aan wet- en regelgeving. De vaak nog (te) persoonsgebonden invulling van de leerlingenzorg is hierbij een risicofactor.

ONTWIKKELPUNTEN

Net als alle Apeldoornse scholen zullen onze scholen zich moeten voorbereiden op de invoering van Passend Onderwijs (zie hierboven). Dit betekent, dat de scholen een zorgprofiel moeten opstellen. Na de indicatiestelling van de leerling, die zich bij het zorgloket aanmeldt, moet het regionaal netwerk een “zorgcontinuüm” voor de leerling op basis van de zorgplicht garanderen. Scholen zullen hun zorgprofielen op elkaar moeten afstemmen en afspraken over opnamecapaciteit met elkaar moeten maken. Dit gebeurt bij voorkeur in Apeldoorns verband, maar in ieder geval binnen de Samenwerkingsstichting. Daarnaast kunnen de scholen zelf met nieuwe problematieken van leerlingen te maken krijgen. Docenten zullen voorbereid/geschoold moeten worden om hiermee om te gaan.

Het Christelijk Lyceum blijkt op basis van een inventarisatie in april 2010 weinig geïndiceerde zorgleerlingen op te nemen in vergelijking met de Heemgaard en Sprengeloo.

BELEID

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- De scholen stellen een zorgplan op of actualiseren het bestaande zorgplan. Het zorgplan bevat in ieder geval de volgende onderdelen:
 - Kaders voor zorgbeleid.
 - Een beschrijving van de organisatie van de zorg (zie ook 2.2.2 op blz. 8). Daarbij wordt expliciet ingegaan op 1e en 2e lijnzorg en de taak en de faciliteiten van de zorgcoördinator.
 - Een inventarisatie van de aanwezige en nog op te stellen zorgprotocollen.
 - Een beschrijving van de inbedding van de leerlingenzorg in het primaire proces.
 - Een beschrijving van de wijze waarop ouders betrokken worden bij de leerlingenzorg.
 - Een beschrijving van de opname van het leerlingdossier inclusief handelingsplannen in het schooladministratiesysteem.
- De scholen beschrijven in hun schoolplan/activiteitenplan de structuur van de 1e en 2e lijn leerlingenbegeleiding (van de niet-zorgleerlingen). Doelstellingen voor de leerlingenbegeleiding worden geformuleerd. Er wordt een taakbeschrijving van de mentor opgesteld/bijgesteld. De mentortaak wordt expliciet besproken en beoordeeld in de gesprekkencyclus.
- Dyslexiebeleid wordt per school in het schoolplan/activiteitenplan uitgewerkt en in operationele termen geformuleerd.



PERSONEELSBELEID

Stand van zaken

In de afgelopen jaren hebben de volgende aspecten van personeelsbeleid aandacht gekregen:

- Ontwikkelen van medewerkers in het kader van IPB (2004)
- Verzuimbeleid (2006)
- Verdere implementatie van beoordelen (2009-2010)
- Introductie van de functiemix (2010)
- Start van het traject om geaccrediteerde opleidingsschool te worden in het kader van “Samen Opleiden” (2009-2010)

Het ontwikkelen van medewerkers is een voortvloeisel uit het plan Integraal Personeelsbeleid zoals dit in 2004 met de GMR is afgestemd. In dit kader is er gewerkt met de 360° feedback en zelfevaluatie. Dit alles geënt op de competenties voor de leerkracht (Wet BIO).

Het verzuimbeleid is erop gericht het gedrag van de medewerker ten aanzien van verzuim te beïnvloeden met als oogmerk een actievere rol voor de medewerker bij verzuimbeheersing (zie ook hoofdstuk ARBO-beleid).

Onlangs is in het kader van functionerings- en beoordelingsbeleid een nieuwe gesprekkencyclus ingevoerd na instemming van de GMR. De scholen zullen dit nu gaan uitvoeren.

Als gevolg van overheidsbeleid is ook gestart met het invoeren van de functiemix. De situatie is momenteel zo dat er nieuwe functies zijn beschreven met aangepaste competenties. Inmiddels is de vacatureruimte bepaald en is direct na de zomervakantie 2010 gestart met de sollicitatieprocedure. De beperking van de beschikbaarheid van LC-functies in de diverse scholen kan op de langere termijn mogelijk tot personele problemen leiden.

Het traject “Samen Opleiden” moet in 2013 tot de status van geaccrediteerde opleidingsschool leiden.

In het schooljaar 2009-2010 zijn de eerste stappen gezet om voor de samenwerkingsstichting te komen tot een centrum voor professionalisering voor onze medewerkers. Werktitel, in afwachting van een definitieve benaming, daarvoor is de Academie. Dit centrum voor professionalisering zal voor een belangrijk deel vraaggestuurd opereren. Tevens zal een belangrijk aandachtspunt zijn expertise van de organisaties binnen de samenwerkingsstichting met elkaar te delen. Hiermee wordt onder meer de meerwaarde van de samenwerkingsstichting gegenereerd. De Academie kent weinig overheadkosten.

ONTWIKKELPUNTEN

De personeelsopbouw kenmerkt zich door een hoge gemiddelde leeftijd ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Door de krimp van het aantal leerlingen is de aanwas van jonge docenten gering. Dit alles heeft voor een aantal specifieke problemen gezorgd.

Daarnaast zal over een aantal jaren een groot deel van het personeel afvloeien in verband met pensionering. Veel kennis en kunde dreigt snel de organisatie te verlaten. Het effect van dit fenomeen op de opbouw van bevoegdheden in diverse vakgebieden is momenteel nog onvoldoende in kaart gebracht. De vergrijzing van het docententeam leidt tot vervanging van docenten, die met pensioen gaan. De organisatie zal dan geconfronteerd worden met een instroom van nieuwe docenten. Dit zal een groot beroep doen op de begeleidingscapaciteit van de scholen.

De vervangingsvraag voor vertrekkende docenten biedt de scholen ook nieuwe kansen door bij de werving&selectie gericht beleid tot verjonging van de teams in te zetten.

In het kader van mobiliteit van medewerkers kan van de andere organisaties in onze samenwerkingsstichting geprofiteerd worden. Ook bij werving & selectie liggen er mogelijkheden door gezamenlijk handelen met de partnerorganisaties.

Ten aanzien van “Samen Opleiden” staat het beleid nog in de kinderschoenen. Er is het afgelopen schooljaar 2009-2010 relatief weinig ontwikkeling geweest in de scholen op dit terrein. De implementatie van dit beleid loopt ten opzichte van de partnerscholen (in het partnerschap OPAZ) achter. Dit geldt het minst voor de Heemgaard. De school ontvangt ook de meeste stagiaires volgens opgave van Hogeschool Windesheim en participeert in een initiatief van de VU in het kader van opleidingsbeleid en de subsidies voor Krachtig Meesterschap.

Voor het onderwijsondersteunend personeel (OOP) ontbreken nog de bij hun functies behorende competentieprofielen en bijbehorende gedragsankers.

De stichting heeft de wens beleid voor (langdurig) onbevoegde docenten en beleid voor de aanwezigheid van docenten bij vergaderingen te formuleren.

BELEID

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- De docententeams worden per school en per sectie/vakgroep op gemiddelde leeftijd geïnventariseerd. Per onderdeel wordt benoemd welke personele behoefte bestaat (dit sluit aan bij de meerjarenpersoneelsplanning). Daar waar mogelijk worden jonge docenten aangesteld. De begeleidingsstructuur op de scholen wordt afgestemd/ingericht op een goede begeleiding van dit type docent (in het kader van leeftijdsbewust personeelbeleid). Samen Opleiden biedt een goede gelegenheid dit te organiseren.

- Iedere medewerker van elke school heeft elk schooljaar een gesprek in het kader van de gesprekkencyclus gehad met zijn/haar leidinggevende. Het verslag van dit gesprek wordt binnen één maand na het gesprek aan het bekwaamheidsdossier van de betrokken medewerker toegevoegd. Het bekwaamheidsdossier wordt bewaard en “bewaakt” door de afdeling P&O. Uiterlijk voor het eind van het schooljaar 2012-2013 hebben alle drie jaar zittende medewerkers een beoordelingsgesprek met hun leidinggevende gevoerd.
- Leidinggevendsten sturen hun medewerkers op de bekwaamheidseisen voor leraren, zoals die opgenomen zijn in de Wet BIO en vertaald zijn in de bij de functiebeschrijvingen verschenen competentieprofielen. Deze bekwaamheidseisen vormen de kwaliteitsstandaard voor het leraarschap. De professionele autonomie van de docent zoals deze beschreven is door Erik Korte en Froukje Broos in “Ruimte voor de leraar” (Mesofocus 66) is daarbij leidend. Zie voor de kenmerken van een hedendaagse professional bijlage 1. Dit werk vormt het kader voor het handelen van leidinggevendsten in onze organisatie. Voor leidinggevendsten worden scholings- en trainingstrajecten opgezet om zich dit kader eigen te maken.
- In het kader van de formatie wordt het volgende beleid op de scholen uitgevoerd:
 - Het formatieplanningsprogramma FoLeTa wordt vanaf het schooljaar 2010-2011 gebruikt voor alle werkzaamheden betreffende de formatie.
 - Alle docenten ontvangen hun jaartaakoverzicht uit FoLeTa voor de herfstvakantie van elk schooljaar.
 - FoLeTa wordt uitsluitend door of onder directe eindverantwoordelijkheid van de rector/directeur gebruikt en bijgewerkt.
 - De formatie van elke school zal op basis van FoLeTa grondig geanalyseerd worden. Op basis van deze analyse zullen de

hoeveelheden uren beschikbaar voor lessen en taken aangepast worden. Deze aanpassing moet er minimaal toe leiden, dat de personele lasten de personele baten niet te boven gaan.

- Jaartaakbeleid wordt binnen de planperiode van dit beleidsplan stichtingsbreed herzien. Daarbij wordt meegewogen op welke wijze deze herziening een positieve rol kan spelen bij de noodzakelijke aanpassingen van de formatieomvang.
- Elke school doet een onderbouwd voorstel voor de start (jaarlijks vast te stellen deadline) van de jaarlijkse begrotingscyclus over de inzet en de verdeling van de personele middelen. Zie voor overig begrotingsbeleid het betreffende hoofdstuk.
- Er wordt een meerjarenformatie-overzicht opgesteld. Met dit overzicht kan in het kader van personeelbeleid een meerjarenpersoneelsplanning geformuleerd worden, dat inspeelt op de behoefte van de scholen op langere termijn. Hierbij valt te denken aan invulling van het beleid voor de functiemix en opleidingsbeleid.
- In het schooljaar 2010-2011 worden de gevolgen van de keuzes, zoals deze nu in het kader van het beleid voor de functiemix gemaakt zijn, geëvalueerd. Een eventuele bijstelling van de verdeling van LC- en LD-functies tussen de verschillende scholen zal in de voor dit stichtingsbeleidsplan geldende looptijd plaatsvinden.
- In het beleid voor Samen Opleiden zal een versnelling aangebracht worden. Onze scholen zullen het in het partnerschap OPAZ afgesproken contingent stagiaires opnemen en begeleiden. Daarvoor zullen er onderling getalsmatige afspraken gemaakt worden tussen de scholen over de respectievelijke aandelen daarin.
- Er wordt verder beleid ontwikkeld voor de begeleiding van nieuwe docenten. Dit wordt geïntegreerd met de begeleiding van stagiaires in “Samen Opleiden”.
- Uitgangspunten voor werving en selectiebeleid worden gezamenlijk vorm gegeven. De afdeling P&O zal daarbij betrokken zijn.
- Binnen de stichting wordt in het schooljaar 2011-2012 beleid m.b.t. (langdurig) onbevoegde docenten ontwikkeld en per schooljaar 2012-2013 ingevoerd. Tevens wordt in het schooljaar 2011-2012 beleid voor de aanwezigheid van docenten bij vergaderingen ontwikkeld en per schooljaar 2012-2013 ingevoerd.

Stand van zaken

De financiële kaders worden aangereikt via de jaarlijkse (financiële) Kadernota.

De afgelopen jaren zijn ondanks een daling van het aantal leerlingen de buffers in de vorm van eigen vermogen en liquiditeiten voldoende op peil gebleven. Het weerstandsvermogen is op dit moment echter met 15% niet ver boven de door het ministerie gestelde ondergrens van 10%. Hoewel we voor de toekomst een afvlakking van de daling van het aantal leerlingen voorzien, wordt de financiële situatie van CVO voornamelijk beïnvloed door verhoudingsgewijs hoge gemiddelde personele lasten.

Gelukkig zijn in het verleden noodzakelijke investeringen niet uitgesteld en is er structureel niet bezuinigd op onderhoud van gebouwen. Dit betekent weliswaar dat de uitgangspositie niet geheel ongunstig is, er is echter wel een aantal ontwikkelingen dat de financiële situatie sterk kan problematiseren.

De stichting CVO kent een sponsorbeleid, dat instemming van de GMR heeft. Hoofdlijnen van dit sponsorbeleid op basis van “het convenant scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring”:

- Bij het aangaan van sponsoring is de checklist uitgangspunt. (Zie bijlage 2 beleidsnotitie sponsoring)
- Er wordt alleen een sponsorcontract voorgelegd bij een structureel bedrag van 1.000 euro en hoger.
- Hiervoor wordt bijgevoegd model gehanteerd.
- CVO of de school conformeert zich aan het convenant “scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring”.

GESIGNALEERDE PROBLEMATIEK

De te hoge personele lasten van dit moment veroorzaken de grootste financiële problemen. Dit leidde met de daling van het totale leerlingaantal in de afgelopen jaren tot een voortdurende bezuiniging op de scholen met alle bijkomende effecten.

Bovenstaande problematiek kan nog versterkt worden door de ontwikkeling van de rijksfinanciën. Het is niet ondenkbaar dat bezuinigingen ook het VO zullen treffen.

Bij de materiële lasten valt op dat het gebouw van het Christelijk Lyceum aan de Jachtlaan een behoorlijke wissel kan trekken op het beschikbare budget huisvesting. Het ontwerp en de monumentenstatus vergen meer uitgaven dan door de bekostiging worden gedekt.

Ondanks het feit dat noodzakelijke investeringen zoveel mogelijk gedaan zijn de afgelopen jaren, is het toch een feit dat de investeringsruimte beperkt was en is. Dit zal op langere termijn niet zonder gevolgen blijven. Effecten zijn zowel op personeel als materieel gebied waar te nemen. Zo zal concurreren op de arbeidsmarkt lastig worden en zullen ICT-investeringen mogelijk niet het gewenste niveau kunnen bereiken.

BELEID

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- Beleid wordt ingezet om een evenwichtiger leeftijdsopbouw in de groep medewerkers op de scholen te bereiken.
- De personele lasten zullen structureel lager moeten worden. Er wordt op korte termijn in het MT onderzocht hoe dit bereikt kan worden.
- De materiële lasten wat betreft huisvesting/onderhoud worden in een meerjarenplanning opgenomen. Vanuit deze planning wordt jaarlijks de vertaling gemaakt naar de

begroting. Vanaf de begroting voor 2011 wordt hiermee begonnen.

- Door gerichte maatregelen, waaronder bovenstaande, wordt de investeringsruimte van de scholen bewust vergroot waarbij de kapitalisatiefactor van de stichting binnen de door OCW vastgestelde grenzen valt. Dit onder voorbehoud, dat de aanbevelingen van de commissie Don ook op de gepresenteerde wijze ingevoerd worden. Anders is herdefiniëring van de financiële grenzen noodzakelijk.
- De stichting stelt jaarlijks een begroting op. Deze begroting bestaat uit een bovenschoolse begroting en drie schoolbegrotingen. Met ingang van het begrotingsjaar 2011 wordt met deze in de kadernota 2011 vastgestelde werkwijze gestart.
- De bovenschoolse begroting bevat de gezamenlijk door de scholen te dragen kosten. Hierover worden jaarlijks in het MT afspraken gemaakt. Over de afdracht aan de samenwerkingsstichting wordt met het College van Bestuur door de directeur VO overleg gevoerd.
- Gezamenlijk geformuleerd beleid, dat gevolgen heeft voor de verdeling van de middelen over de scholen kan leiden tot een herverdeling van die middelen.
- In het mandaatbesluit worden de financiële bevoegdheden en de bevoegdheden tot het aangaan van contractuele verplichtingen van de directeuren/rectoren helder vastgelegd.
- De financiële stand van zaken vastgelegd in rapportages in het onlangs in gebruik genomen Business Objects wordt in elk structureel gepland werkoverleg tussen de directeur/rector en de directeur VO besproken.
- De rapportages uit Business Objects voor de verschillende budgethouders worden verbeterd.

Stand van zaken

De stichting CVO kent tot op heden geen stichtingsbreed kwaliteitsbeleid. De scholen verschillen onderling behoorlijk wat betreft de uitvoering van eigen kwaliteitsbeleid.

De Heemgaard kent vanaf 2005 systematische aandacht voor kwaliteitszorg en neemt deel aan de pilot van Vensters voor Verantwoording. De school heeft een abonnement op de diensten van Kwaliteitscholen.nl voor het afnemen van allerlei gevalideerde enquêtes, die gebenchmark kunnen worden. In het MAVO-afdelingsplan staan bijeenkomsten gepland voor een leerlingpanel en voor een ouderpanel. In het activiteitenplan 2009-2010 staat de oplevering van een kwaliteitszorgplan voor juli 2010 gepland.

Sprengeloo en het Christelijk Lyceum hebben in een nog redelijk recent verleden (resp. medio 2007 en medio 2009) aanwijzingen van de onderwijsinspectie gehad betreffende het tekortschieten van systematische kwaliteitszorg op deze scholen. Voor beide scholen wordt gesproken over de herkenning van aanzetten tot systematisch kwaliteitsbeleid, maar werd ook duidelijk geconstateerd dat deze onvoldoende omgezet zijn in concrete plannen.

Het Christelijk Lyceum heeft naar aanleiding van het door de inspectie uitgebrachte rapport op een aantal terreinen stappen gezet. Zo ook op het gebied van kwaliteitszorg. De inspectie gaf in haar oordeel in 2008 aan dat de visie onvoldoende uitgewerkt en geoperationaliseerd was om schoolontwikkelingen aan te sturen.

In het rapport een jaar later concludeerde de inspectie dat er goede stappen zijn gezet ter verbetering, maar dat de PDCA-cyclus nog onvoldoende was uitgevoerd.

Het Christelijk Lyceum beschikt inmiddels over een cyclisch kwaliteitsplan. Hierin is de kwaliteitszorg verbonden met de

visie op leren en onderwijzen zoals deze is geformuleerd in het schoolplan. Een commissie kwaliteit houdt zich met bovenstaande bezig.

De school beschikt over een documentenmap waarin schoolbreed alle gegevens betreffende de kwaliteit zijn ondergebracht. Onderdeel hiervan is een activiteitenplan waarin staat aangegeven welke metingen verricht moeten worden. Hierin staan alle evaluaties die jaarlijks plaats vinden. Alle activiteiten die plaatsvinden in het kader van dit activiteitenplan worden vastgelegd in het "logboek kwaliteitszorg". Hierin wordt van iedere activiteit, die in het kader van de kwaliteitszorg wordt ondernomen, de werkwijze, de voortgang en de beoogde resultaten zichtbaar gemaakt.

Naast het op tijd volbrengen van geplande activiteiten, wordt aan de hand van een aantal prestatie-indicatoren bewaakt of jaarlijks op schoolniveau ook het beoogde resultaat is behaald.

Op Sprengeloo en het Christelijk Lyceum is men gestart met de voorbereiding op het werken met Vensters voor Verantwoording en met de uitvoering van kwaliteitsonderzoeken door Kwaliteitscholen.nl.

ONTWIKKELPUNTEN

De Heemgaard lijkt het verst te zijn in de ontwikkeling van kwaliteitsbeleid. Het initiatief deel te nemen aan de pilot voor Vensters voor Verantwoording getuigt van een bewustzijn van de noodzaak voor een goed kwaliteitsbeleid.

Sprengeloo heeft op papier geen beleid op het gebied van kwaliteitszorg. Er zijn geen stukken waarin de medio 2007 door de inspectie genoemde aanzetten verder uitgewerkt zijn of waarin de uitvoering van kwaliteitsbeleid beschreven wordt. Er zijn de afgelopen jaren wel enkele aanzetten tot kwaliteitsbeleid gedaan zoals hierboven beschreven, maar deze aanzetten hebben nog niet geleid tot cyclische beleidsvorming en -uitvoering.

De voorlopige constatering is, dat kwaliteitsbeleid op Sprengeloo een impuls heeft.

Het Christelijk Lyceum heeft zoals genoemd een schoolplan 2008-2012 met daarin een hoofdstuk kwaliteitsbeleid. De door de inspectie genoemde aanzetten wil men hierin omzetten naar beleid. Men is duidelijk bezig een verbetertraject in te richten. Blijvend aandachtspunt bij kwaliteitsbeleid is de borging. In het bijgestelde school- en/of activiteitenplan zal hiervoor (weer) ruim aandacht (moeten) zijn.

Kwaliteitsbeleid heeft op stichtingsniveau nog aandacht. Belangrijk daarbij is, dat alle scholen kwaliteitsbeleid goed invullen en dat dit geborgd wordt op stichtingsniveau met onder meer afspraken over kwaliteitsonderzoeken, gebruik van formats, hoe te communiceren, gevolgen voor de activiteitenplannen.

BELEID

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- Het planmatig en cyclisch (PDCA) werken binnen alle (geledingen van de) scholen krijgt aandacht waarbij verbetering van de onderwijskwaliteit centraal staat. De directies maken keuzes voor de geledingen, die gevraagd worden cyclisch te gaan werken.
- Alle scholen gebruiken hetzelfde format voor het formuleren van hun schoolplan. Ook de in te voeren activiteitenplannen hebben een zelfde format.
- In dit vastgestelde format voor het schoolplan wordt het cyclische proces van beleidsvorming voor alle beleids-terreinen geborgd.
- In het format staat een hoofdstuk “kwaliteitsbeleid”. In dit hoofdstuk wordt beschreven uit welke beleids-onderdelen de kwaliteitszorg van de school bestaat, hoe deze

in de praktijk concreet uitgevoerd worden en hoe de resultaten van kwaliteitszorg in beleid omgezet/opgenomen/verwerkt worden.

- Uitgangspunt hierbij is de oorspronkelijk door Q5 opgestelde kwaliteitsmatrix, die, wanneer nodig, op stichtingsniveau aangepast kan worden.
- Het schoolplan voor elke school is voor 1 juli 2012 in definitieve conceptvorm klaar. Het proces daarvoor wordt zo georganiseerd dat inbreng van de medewerkers gegarandeerd is.

Stand van zaken

In de huidige beleidsplannen is er op stichtingsniveau geen structurele aandacht voor het ARBO-beleid.

Op de scholen is er aandacht voor ARBO-beleidszaken. Zo beschikken de scholen over een ARBO-coördinator en/of een preventiemedewerker. Jaarlijks worden ontruimings-oefeningen gehouden.

In het recente verleden is expliciet aandacht besteed aan omgang met ziekteverzuim. Het toenmalige management is getraind in het omgaan met ziekteverzuim, er is een verzuim-protocol opgesteld en de procedures zijn gewijzigd. Er is een overeenkomst met de ARBO-Unie voor ARBO-dienstverlening.

Met een frequentie van eenmaal in vier jaar vindt er Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Mogelijke risico's op het gebied van ARBO worden in kaart gebracht en planmatig aangepakt.

Bedrijfshulpverlening is op een voldoende niveau. Per school zijn er voldoende BHV-ers. Deze worden regelmatig geschoold.

ONTWIKKELPUNTEN

Na jaren van een laag ziekteverzuim is helaas het ziekteverzuim in het schooljaar 2009-2010 toegenomen. Dit is aanleiding om op stichtingsniveau het beleid te evalueren en indien noodzakelijk bij te stellen.

De registraties met betrekking tot veiligheid zijn momenteel niet voldoende inzichtelijk.

De ARBO-dienstverlening kan nog verbeterd worden.

BELEID

In de ARBO-wet staat geregeld dat de werkgever verplicht is te zorgen voor veilige en gezonde werkomstandigheden. Goed ARBO-beleid pakt de arbeidsrisico's in de organisatie aan, gaat verzuim tegen en bevordert re-integratie na ziekte. Hét vertrekpunt voor het ARBO-beleid zijn de resultaten van de RI&E. Werkgevers zijn wettelijk verplicht gecertificeerde deskundige ondersteuning in te schakelen bij:

- Advies over en toetsing van de risico-inventarisatie en -evaluatie inclusief het plan van aanpak (door bedrijfsarts, arbeids- en organisatiedeskundige, arbeidshygiënist of veiligheidskundige)
- Verzuimbegeleiding (door bedrijfsarts)
- Arbeidsgezondheidskundig onderzoek bijvoorbeeld PAGO of PMO (door bedrijfsarts)

De kwaliteit van onderwijs hangt mede af van de arbeidsomstandigheden op school. Om goede arbeidsomstandigheden te creëren en te behouden is een gericht ARBO-beleid onmisbaar.

Het gebied van ARBO omvat een aantal gebieden. Belangrijke onderdelen van ARBO-beleid zijn:

Beleid ter preventie van ongewenst gedrag

Agressie, geweld en (seksuele) intimidatie worden niet geaccepteerd. Agressie, geweld en (seksuele) intimidatie hebben een enorme impact op het slachtoffer, verpesten de schoolsfeer en zijn slecht voor het werk- en leefklimaat. Een slechte sfeer heeft een negatieve invloed op de werkprestaties van de docenten en de studieresultaten van de leerlingen. De organisatie hanteert de volgende uitgangspunten:

- Iedereen respecteert elkaars integriteit;
- Het management voert een actief beleid gericht op het voorkomen en bestrijden van agressie, geweld en (seksuele) intimidatie;

- Klachten dienaangaande worden serieus en binnen redelijke termijn behandeld;
- Binnen de organisatie worden agressie, geweld en (seksuele) intimidatie niet getolereerd. Passende gedragsregels en een passend sanctiebeleid zullen hieraan vormgeven.

Het beleid richt zich op alle vormen van agressie, geweld en (seksuele) intimidatie, die binnen of in de directe omgeving van de vestiging kunnen voorkomen. Hieronder vallen ook pesten en discriminatie. Zie voor een verdere uitwerking van dit beleid bijlage 3.

In het kader van de preventie van agressie, geweld en (seksuele) intimidatie zijn/worden de volgende maatregelen genomen:

- Onze scholen hebben het convenant Veilige School onderschreven. De regels die voortvloeien uit dit convenant zijn opgenomen in het Leerlingenstatuut of in de algemene schoolinformatie of in de informatie speciaal bestemd voor de individuele vestiging. Iedere werknemer en leerling ontvangt bij het begin van het cursusjaar alle informatie en kan hier dus kennis van nemen;

Beleid over werkdruk en stresspreventie

De schoolleiding voert een arbeidstijdenbeleid voor medewerkers in overeenstemming met de Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit. Met de persoonlijke omstandigheden wordt rekening gehouden. Zo wordt onder meer in het taakbeleid voor de docenten, naast de uren waarvoor hij/zij is ingeroosterd, opgenomen hoeveel uur hij/zij wordt geacht te besteden aan thuiswerk (lesvoorbereiding en correctiewerk) en overige, niet lesgebonden, taken. Echter de medewerker heeft ook een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de bewaking van de grenzen van zijn of haar belastbaarheid. Indien een medewerker een te hoge werkdruk ervaart kan

hij/zij dit bij de leidinggevende aankaarten op basis van een onderbouwing, bijvoorbeeld een urenregistratie. Het beleid over werkdruk en stresspreventie is vastgelegd in het Taakbeleid.

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- Het stichtingsbrede ARBO-beleidsplan wordt geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.
- Het stichtingsbrede schoolveiligheidsplan wordt geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.
- Prioriteit op zeer korte termijn: de stijging van het ziekteverzuimpercentage en -frequentie wordt geanalyseerd. Aan de hand van deze analyse wordt beleid bijgesteld en indien nodig versterkt.
- Leidinggevend en sturen nog sterker op verzuimgedrag bij medewerkers. Dit gebeurt zowel in formele als informele situaties.
- Er wordt naar andere vormen van ARBO-dienstverlening gezocht binnen de daarvoor geldende wettelijke kaders.
- De RI&E wordt met een gecertificeerd instrument (softwarepakket) in eigen beheer uitgevoerd.

PR EN COMMUNICATIE

Stand van zaken

In het kader van profilering is op dit moment het uitgangspunt voor de stichting dat scholen zich zelfstandig presenteren naar hun stakeholders. Voor de communicatie naar de doelgroepen is daarbij gekozen voor een decentrale aanpak. Elke school presenteert zich met een eigen gezicht. Dit betekent onder meer dat elke school eigen website, een eigen logo en huisstijl heeft.

Ook is de aansturing van het PR&C-proces in de uitvoering decentraal belegd en wordt gebruik gemaakt van externe adviseurs.

ONTWIKKELPUNTEN

Reeds enige jaren is er een verminderde belangstelling voor enkele van de scholen van CVO. Het marktaandeel staat onder druk. Het aantal leerlingen is in zeven jaar gedaald van rond de 3900 leerlingen naar nu 3100 leerlingen waarbij in de tussentijd één school gesloten is. Het is bekend wat de oorzaken zijn van deze terugloop in leerlingen.

Marketingbeleid heeft zich op stichtingsniveau nog niet voldoende ontwikkeld om zich vanuit stichtingsperspectief goed bezig te houden met de positionering van de scholen. De uitvoering van PR op de scholen is verschillend ingevuld. Samenhang in de PR en communicatie (en marketing) van de verschillende scholen lijkt vanuit stichtingsperspectief noodzakelijk.

BELEID

De doelstellingen die gediend moeten worden met marketingbeleid zijn:

- a. het scheppen/behouden van een goed imago
- b. het werven van gekwalificeerd personeel
- c. onderhouden van goede contacten met de stakeholders
- d. werven van nieuwe leerlingen.

De volgende (beleidsmatige) activiteiten worden stichtingsbreed uitgevoerd:

- PR & C is een kernactiviteit van allen die op de school werken.
- De ondersteuning van PR&communicatie-activiteiten wordt ondergebracht bij de afdeling PR en communicatie van de samenwerkingsstichting. Het budget hiervoor wordt ook op de bovenschoolse begroting ondergebracht.
- PR en communicatie wordt een gezamenlijke opdracht van de schooldirecties, de afdeling PR en communicatie en de directeur VO. In de komende planperiode wordt onderzocht of en hoe in de beleidsvoorbereiding en de uitvoering van het beleid de afdeling PR en communicatie ingezet kan worden.
- Beslissingen over PR en communicatie worden in het stichtingsmanagementteam genomen onder eindverantwoordelijkheid van de directeur VO.



BIJLAGE 1 De professionaliteit van de docent

Op die professionaliteit zal nadrukkelijk de komende jaren gestuurd moeten worden. Kenmerk daarbij is dat gestuurd wordt op de professionele autonomie van de docent. In dit verband zullen de professionele waarden die de stichting CVO voorstaat, helder geformuleerd moeten worden.

In nogal wat publicaties wordt de docent een professional genoemd. Ook op de scholen van de stichting CVO willen we de docent als een professional benaderen. Alvorens na te gaan wat dat betekent moeten we eerst aangeven wat we verstaan onder een professional.

In het navolgende gebruiken we de volgende definitie.

De professional:

- heeft een expliciete visie op het werk en de bijdrage van dit werk aan de samenleving;
- baseert zijn handelen op (wetenschappelijke) kennis en maakt gebruik van daarvan afgeleide methoden, instrumenten en technieken;
- werkt volgens de kwaliteitsstandaarden die door de beroepsgroep zijn erkend;
- levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de professie en de beroepsgroep door ervaringen te delen met andere beroepsgenoten (feedback vragen, publiceren, debat aangaan, best practices delen met beroepsgenoten)

De definitie betekent dat de docent gestimuleerd moet worden een visie op het werk te ontwikkelen en dat de docent in staat moet zijn in overleg met beroepsgenoten deze visie steeds te blijven ontwikkelen. De docent dient verder in de gelegenheid te zijn de ontwikkelingen binnen het vak goed bij te houden.

BIJLAGE 2 Sponsorbeleid

KORTE SAMENVATTING

Scholen kunnen te maken krijgen met bedrijven die hen willen sponsoren. Dat kan een uitkomst zijn om extraatjes van te betalen. Maar er zijn ook risico's aan verbonden. Leerlingen zijn een kwetsbare groep. Ze zijn makkelijk te beïnvloeden. Het is dus belangrijk dat sponsoring zorgvuldig gebeurt.

Binnen de stichting CVO zullen de scholen zich houden aan de kaders omschreven in het convenant scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring". Deze waarborgen de zorgvuldigheid van sponsorprocedures.

Bij het aangaan van sponsoring wordt als volgt gehandeld:

- Bij het aangaan van sponsoring is de checklist uitgangspunt.
- Er wordt alleen een sponsorcontract voorgelegd bij een structureel bedrag van 1.000 euro en hoger.
- Hiervoor wordt een vastgesteld model gehanteerd.
- CVO of de school conformeert zich aan het convenant "scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring".

De GMR heeft in 2008 instemming aan bovenstaand beleid gegeven.

Het sponsorbeleid is in een uitgewerkte notitie op onze website beschikbaar.

BIJLAGE 3 **Beleid ter preventie van ongewenst gedrag**

Agressie, geweld en (seksuele) intimidatie worden niet geaccepteerd. Agressie, geweld en (seksuele) intimidatie hebben een enorme impact op het slachtoffer, verpesten de schoolsfeer en zijn slecht voor het werk- en leefklimaat. Een slechte sfeer heeft een negatieve invloed op de werkprestaties van de docenten en de studieresultaten van de leerlingen. De organisatie hanteert de volgende uitgangspunten:

- Iedereen respecteert elkaars integriteit;
- Het management voert een actief beleid gericht op het voorkomen en bestrijden van agressie, geweld en (seksuele) intimidatie;
- Klachten dienaangaande worden serieus en binnen redelijke termijn behandeld;
- Binnen de organisatie worden agressie, geweld en (seksuele) intimidatie niet getolereerd. Passende gedragsregels en een passend sanctiebeleid zullen hieraan vormgeven.

Het beleid richt zich op alle vormen van agressie, geweld en (seksuele) intimidatie, die binnen of in de directe omgeving van de vestiging kunnen voorkomen. Hieronder vallen ook pesten en discriminatie.

In het kader van de preventie van agressie, geweld en (seksuele) intimidatie zijn de volgende maatregelen genomen:

- De CVO-scholen heeft het convenant Veilige School onderschreven. De regels die voortvloeien uit dit convenant zijn opgenomen in het Leerlingenstatuut of in de algemene schoolinformatie of in de informatie speciaal bestemd voor de individuele vestiging. Iedere werknemer en leerling ontvangt bij het begin van het cursusjaar alle informatie en kan hier dus kennis van nemen;
- Als onderdeel van de RI&E wordt een analyse van gevaren en risico's op het gebied van agressie, geweld en (seksuele)

intimidatie gemaakt. Daar waar van toepassing worden maatregelen genomen om de gevaren en risico's te minimaliseren;

- Er zijn gedragscodes (onderdeel van het Schoolveiligheidsplan) opgesteld waarin het gewenste gedrag wordt aangegeven en waardoor ongewenst gedrag snel kan worden gesignaleerd en gecorrigeerd;
- Verder streeft de organisatie naar een open cultuur waarin signalen in een vroeg stadium bespreekbaar zijn, zodat ook tijdig passende maatregelen genomen kunnen worden.

Het repressief beleid met betrekking tot agressie, geweld en (seksuele) intimidatie is erop gericht om verdere escalatie van problemen als gevolg van incidenten te voorkomen. De organisatie biedt afdoende begeleiding aan medewerkers, leerlingen en ouders die geconfronteerd zijn met agressie, geweld en (seksuele) intimidatie. Om adequaat te kunnen handelen naar aanleiding van incidenten zijn de volgende maatregelen doorgevoerd:

- Voor klachten over ongewenst gedrag, die men niet via de gebruikelijke weg (management vestiging, directeur PO/VO of College van Bestuur) kan of wil oplossen, zijn onafhankelijke vertrouwenspersonen benoemd. De vertrouwenspersoon zal zorgdragen voor een correcte behandeling van de klacht en de begeleiding van de klager in de klachtenprocedure.
- In het Schoolveiligheidsplan zijn protocollen opgenomen voor de melding, registratie en behandeling van incidenten of klachten met betrekking tot agressie, geweld en (seksuele) intimidatie en voor de opvang van medewerkers en leerlingen bij ernstige incidenten;
- De regels over schorsing en verwijdering staan duidelijk omschreven in het Leerlingenstatuut. Schorsing van personeel geschiedt volgens de geldende regels uit de CAO / BW.
- Het invoeren van een klokkenluidersregeling.

