

Koers 2016

- Werkprogramma 2011-2014



Koers 2016

Ons Middelbaar Onderwijs, sinds 1916

Inleiding

Onze leerlingen! Ze zijn in de leeftijd van 11 tot ongeveer 18 jaar, de periode waarin zij hun identiteit ontwikkelen. Ouders vertrouwen erop dat wij hun kinderen de best denkbare educatieve en pedagogische vorming bieden. Onze opdracht is om alle leerlingen volop mogelijkheden tot ontplooiing te geven, waardoor zij hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen. Zo verwerven ze passende startposities voor vervolgonderwijs en kwalificeren ze zich beter voor toetreding tot de arbeidsmarkt.

De samenleving ontwikkelt zich als een kennismaatschappij die door doeners en denkers wordt vormgegeven. Zij vraagt om een bekwame en steeds beter opgeleide bevolking. Ouders mogen erop rekenen dat wij onze pedagogische opdracht verdiepen en overtuigend aanpassen aan deze veranderende maatschappelijke context. Iedere leerling verdient onderwijs dat hem of haar de beste toekomstkansen biedt. Wij vertalen deze opdracht in goed onderwijs om maatwerk te kunnen bieden.

Wat ons beweegt

‘Goed onderwijs’ is eigentijds onderwijs, dat zich, ongeacht het onderwijskundige model van iedere afzonderlijke school, richt op:

- het laten opbloeien van iedere leerling door het ontdekken en het ontwikkelen van zijn of haar talenten;
- het positief waarderen van de identiteitsontwikkeling van elke leerling met daarbij volop ruimte voor creativiteit;
- het kwalificeren van iedere leerling voor vervolgonderwijs, of arbeidsloopbaan en participatie in de – steeds meer kosmopolitische - samenleving;
- het bevorderen van leren in verschillende leercontexten met gebruikmaking van onderwijstechnologie;
- het stimuleren van culturele en kunstzinnige vorming van de leerling;
- het ontwikkelen vanuit een katholieke identiteit van kennis van en begrip voor elkaars religieuze en levensbeschouwelijke opvattingen;
- het inspireren tot een voortdurende persoonlijke en professionele vorming van iedere medewerker;
- het versterken van een lerende en onderzoekende houding van leerlingen, docenten en overige medewerkers van de school.

De docent maakt het verschil

Voor het succesvol realiseren van ‘goed onderwijs’ voor iedere leerling is de kwaliteit van de docent cruciaal. Zijn of haar functioneren straalt af op de leerling. Hij of zij beïnvloedt immers voor een groot gedeelte de individuele leerprestaties. Een docent(e) werkt in een



beroepsgemeenschap. Collega's, leidinggevend en ondersteuners: ieder heeft een onmiskenbaar belangrijke rol, omdat het realiseren van goed onderwijs een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is. Daarom vormen gedeelde beroepswaarden voor alle medewerkers het fundament van ons koersdocument.

Talentontwikkeling organiseren

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

Samen zijn we sterker

Als scholen delen we de waarden van onze organisatie: onze missie, onze idealen van goed onderwijs, onze katholiciteit, onze organisatorische verbondenheid, onze regionale verankering en onze visie op goed werkgeverschap. Onze kracht ligt in onze gezamenlijkheid, benutting van schaalvoordelen en kennisdeling. Onze onderwijskundige rijkdom ligt in de diversiteit van onderwijsaanbod, want iedere school verwerkelijkt 'goed onderwijs' vanuit zijn eigen profiel. We stimuleren scholen om hun onderwijskundige profiel in de context van hun eigen omgeving verder te versterken, verbindingen te leggen met de lokale maatschappelijke voorzieningen, zich te profileren en te onderscheiden.

Zo zijn onze manieren

Alle docenten handelen vanuit onze beroepswaarden, namelijk:

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

De kernwaarden zijn naast de docent ook van toepassing op onderwijsondersteunend personeel, leidinggevend, schoolleiders, medewerkers van het bureau van Ons Middelbaar Onderwijs en de raad van bestuur. Deze kernwaarden van het beroep leiden tot de best denkbare educatieve dienstverlening in een school waar talent en creativiteit elkaar versterken. Steeds beter worden 'Goed onderwijs' vraagt om competente docenten, die hun vak steeds bijhouden. We entameren een onderzoekende werkhouding op ieder kwalificatieniveau en herwaarderen en stimuleren academische kwalificaties. We bestendigen, verdiepen en verduurzamen 'opleiden in de school'



en het doen van 'schoolgebonden onderzoek', omdat dit wezenlijk bijdraagt aan betere startkwalificaties van leraren in opleiding. Dit stimuleert verdere professionalisering van docenten die opleiden. Het biedt docenten bovendien mogelijkheden om via onderzoek aansluiting te vinden bij recente wetenschappelijke inzichten en bij te dragen aan schoolinnovatie.

Zo werken we

Docenten krijgen vertrouwen en beschikken over een maximum aan eigen regelmogelijkheden. Onze bestuursfilosofie luidt 'alles decentraal, tenzij'. Ook de scholen hanteren dit uitgangspunt.

Verbondenheid is wezenlijk voor een stimulerend werkklimaat. We bevorderen dat collega's van verschillende scholen en opleidingsinstituten via netwerken met elkaar in contact kunnen komen. Mobiliteit voor alle personeelscategorieën moedigen we aan. Betrokkenheid van ouders versterken we. De schaalvoordelen van onze organisatie benutten we optimaal.

Verdienen wat je verdient

Kwalitatief hoogwaardige docenten verdienen aantrekkelijke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Docenten mogen verschillen en de beloning daarmee ook. Een academische graad en excellente beheersing van competenties en kernwaarden vragen om waardering in arbeidsvoorwaardelijke zin. Onderscheid is er, mag gezien en gewaardeerd worden.

De huidige beloningskaders doorbreken we door hogere salarisschalen bereikbaar te maken in Havo/Vwo (LE) en in het Vmbo (LD/LE). Een leidende rol van een (gepromoveerde) docent op het terrein van het vakinhoudelijke en vakdidactisch-onderwijskundig concept willen we op die wijze belonen. We regelen professionele ruimte in de arbeidsvoorwaarden, in de organisatiestructuur en bieden randvoorwaarden voor persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling. Moderne en flexibele arbeidsverhoudingen dragen bij aan de verantwoordelijkheid en zeggenschap van docenten. Bovendien zijn scholen hierdoor in staat in te spelen op fluctuaties in onderwijsaanbod en leerlingaantallen.

Op fietsafstand verschillende scholen

Een gevarieerd aanbod van onderwijs doet recht aan de verschillende leerbehoeften van leerlingen en aan ontplooiingskansen voor docenten. In de onmiddellijke leefomgeving van (potentiële) leerlingen is een diversiteit van onderwijs bereikbaar. We streven ernaar om met andere onderwijsbesturen, gemeenten en provincie oplossingen te vinden voor eventuele knelpunten.



Prima toegeruste en gezonde scholen

Onze huisvesting garandeert een leerlingvriendelijke en gezonde leer- en werkomgeving. We incorporeren voorzieningen voor onderwijstechnologie in de ruimtes waar het onderwijsproces plaatsvindt en waar docenten werken.

We stimuleren dat scholen gebruikt worden voor andere doeleinden dan het geven van onderwijs. Schoolgebouwen zijn immers ook duurzaam vastgoed. Scholen willen we zó ontwerpen, dat deze bij terugloop van leerlingenaantallen voor andere bestemmingen kunnen worden gebruikt. Een positief neveneffect is dat onze maatschappelijke betrokkenheid wordt vergroot.

Onze zaakjes op orde

Voor leerlingen bieden wij een goed georganiseerde school met prima roosters. Continuïteit van scholen wordt geborgd door een solide en efficiënte bedrijfsvoering op basis van transparantie en juiste, tijdige en volledige managementinformatie. Effectieve bedrijfsprocessen leiden tot een optimale dienstverlening. Systematisch en doelgericht werken aan kwaliteitsverbetering is vanzelfsprekend.

Alles samen genomen

Leerlingen 'goed onderwijs' bieden vanuit onze katholieke identiteit is ons kerndoel. Voor de kwaliteit van 'goed onderwijs' is de docent niet de enige, maar wel de meest bepalende (f)actor. We zetten daarom in op het versterken van de beroepsontwikkeling van docenten door introductie van kernwaarden, door verdere ontwikkeling van competenties, het mede-opleiden en het verhogen van de kwalificatiegraad.

Het dragen van verantwoordelijkheid hoort bij het beroep van docent. We bevorderen daarom een beroepscultuur die uitgaat van vertrouwen, van samenwerken, het afleggen van verantwoording en waarin mobiliteit als een kans geldt. We bevorderen de ontwikkeling van persoonlijke professionele identiteit. Erkenning komt tot uiting in betere arbeidsvoorwaarden. Positieve verschillen in kwaliteit verdienen waardering. Voor leerlingen en docent streven we naar het behoud van een goede regionale spreiding van goed toegeruste en gezonde scholen op fietsafstand. Een solide bedrijfsvoering borgt de continuïteit van ons onderwijs.

Doen wat we zeggen

Koers 2016 is vertaald in een meerjarig werkprogramma. Zie daarvoor www.omo.nl



Dankwoord

Docenten hebben de eerste bouwstenen aangedragen voor dit koersdocument. Maar niet alleen zij: leerlingen, ouders, conrectoren, schoolleiders en raad van toezicht hebben een substantiële bijdrage geleverd aan dit koersdocument. Collega's uit onze maatschappelijke omgeving hebben de concepten becommentarieerd. Zij zijn onze eerste bron. Dank aan allen die meegewerkt hebben.

Bronnen

Inleiding

- ✚ Kennismaatschappij: <http://www.rijksoverheid.nl/regering/het-kabinet/regeerakkoord>, hoofdstuk 8, oktober 2010.
- ✚ Arnoldus, M. en Van den Steenhoven, J., *Voorbij de Tegenstelling in een slimmer Nederland, Kenniseconomie monitor 2010*. Stichting Nederland Kennisland, oktober, 2010.
- ✚ Vermeulen, M., *Werkplaats onderwijs, handleiding bij de toekomstverkenning voor onderwijsorganisaties*. Assen, 2005.
- ✚ De Onderwijsraad heeft vanaf 2002 (publicatie *Wat scholen vermogen*) in diverse adviezen voor versterking van de positie van ouders gepleit, onder meer in *Ouders als partners*. Voor een overzicht van het beleid tot nu toe: www.onderwijserfgoed.nl
- ✚ Orland-Barak, L., en Tilleman, H., *The dark side of the moon: a critical look at teacher knowledge construction in collaborative settings*. "Teachers and Teachings: theory and practice", 12, pp. 1-12. 2006.
- ✚ Hargraeves, A., *Teaching in the knowledge society*. Boston College, 2003
- ✚ Hargraeves, A en Shirley, D., *The fourth way, a revolutionary approach for transforming educational policy, processes and practice!* Corwin Press, 2009.

Wat ons beweegt

- ✚ VO-Raad, *Ruimte voor ieders talent, VO-Investeringsagenda 2011-2015*, Utrecht, 2010.
- ✚ Senge, P. (en anderen), *Schools that learn, a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education*. New York, 2000. Vertaling: *Lerende scholen, een vijfde discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing* Den Haag, 2001 (2008).
- ✚ Klarus, R. en Dieleman, A. (redactie), *Wat is goed onderwijs?, bijdragen uit de onderwijssociologie*. Den Haag, 2008.
- ✚ Van der Meer, M. (en anderen), *Slimmer werken, over de betekenis van slimmer werken voor het primair en voortgezet onderwijs*, SBO, 2008.

De docent maakt het verschil

- ✚ Hattie, J., *Visible learning, a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London, 2009.
- ✚ Jochems, W., *Onderwijsinnovatie als leidraad voor onderwijsresearch en professionele ontwikkeling*. Intreerede 2007, Eindhoven School of Education (TU/e), Eindhoven, 2007.
- ✚ Marzano, R.A., *Wat werkt op school: research in actie*. Middelburg, 2007.
- ✚ Mc Kinsey, *The best performing school systems come-out to top*. London, 2007 (retrieved 2010).
- ✚ Heck, R. H., "Teacher effectiveness and student achievement: Investigating a multilevel cross-classified model". *Journal of Educational Administration*, 47(2), pp. 227-249, 2009.
- ✚ Carey, K., "The real value of teachers: Using new information about teacher effectiveness to close the achievement gap". *Thinking K-16*, 8(1), pp. 3-42, 2004.
- ✚ Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kingston, A. en Gu, O. *Teachers matter: connecting work, lives and effectiveness*. Berkshire: Open University Press, McGraw Hill, 2007.
- ✚ Borko, H., "Professional development and teacher learning: Mapping the terrain". *Educational Researcher*, 33(8), pp. 3-15, 2004.



Talentontwikkeling organiseren

- ✚ Goffee, R. en Jones, G., *Why should anyone be led by you?* Boston Massachusetts, 2006.
- ✚ Senge, P., aangehaald werk *Lerende scholen* (zie boven): hoofdstuk 5.
- ✚ Giles, C., en Hargreaves, A., "The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform". *Educational Administrative Quarterly*, 42(1), pp. 124-156, 2006.
- ✚ Zeinabadi, H., & Rastegarpour, H., "Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice". *Social and Behavioral Sciences*, 8, pp. 1004-1008, 2010.
- ✚ Bryk, A. S., & Schneider, B., *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage Foundation, 2002.

Samen zijn we sterker

- ✚ Dijk, Monique van, *Handboek Jongeren en religie, katholieke, protestantse en islamitische jongeren in Nederland*, Almere, 2010.
- ✚ Dullemans, N. en anderen (redactie.) *Katholieke scholen: vertrouwen in schoolpraktijken, deel 4*, KBVO november, 2009.
- ✚ Uitspraak in de tekst over diversiteit en samenhang: vrij naar Van Rompuy, president van de Europese Unie, toespraak Brussel, 20-11-2009. Deze uitdrukking stamt van de oprichter van de EU J.O.M.G. Monnet (1888 – 1979).
- ✚ Nederlandse Katholieke Schoolraad, *School en kerk verbinden*. Utrecht/Den Haag, 3 juli 2010.
- ✚ Hendriks, M. A., *Innoverende scholen voor voortgezet onderwijs: Thema's, trends en inspirerende voorbeelden*. Universiteit Twente, Faculteit Gedragwetenschappen, Afdeling Onderwijsorganisatie en- management, 2004.
- ✚ Baarda, R. en Smets, P., *Groot groeien in het onderwijs. Enkele casestudies in het Nederlandse Onderwijs*. Den Haag, 2005.
- ✚ Vermeeren, B en Wit, B. de, "Docenten onder druk. De invloed van schoolgrootte op arbeidssatisfactie van docenten in het voortgezet onderwijs" Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 24(3): pp. 288-305.
- ✚ Onderwijsraad *Variëteit in schaal*. Den Haag, 2005.

Zo zijn onze manieren

- ✚ Brok, P.J. den, Beijaard, D., "Niet alleen de vaardigheden, ook de persoon". *Van twaalf tot achttien*, september, pp. 16-17, 2010.
- ✚ Beijaard, D., Brok, P.J. den., "De persoon is bepalend voor de loopbaan van een leraar". *Van twaalf tot achttien*, september, pp. 12-13, 2010.
- ✚ Hunink, V., "De regel opnieuw vertaald, Maar waarom en voor wie?" *Benedictijns Tijdschrift*, 61, 2000, pp. 50-62. [Achtergronden naar aanleiding van "vrolijk"]
- ✚ Diverse auteurs, "Deugen de competenties, waardigheid van het leraarsberoep" *Reflexief*, jaargang 5, themanummer 1, maart, 2006.
- ✚ Onderwijsraad, *Leraarschap is eigenaarschap*. Den Haag, 2007.
- ✚ Gennip, H. van en Vrieze, Gerrit, *Wat is de ideale leraar?* ITS, Radboud Universiteit Nijmegen 2008.
- ✚ Hargreaves, A. en Fullen, M., *What is worth fighting for out there?* Boston College, 2008.

Steeds beter worden

- ✚ Poell, R., *Schoolgebonden opleiden van leraren: hoe kan het ook anders?* Intreerede, UvT, 2009.
- ✚ Bergen, T., Melief, K., Beijaard, D. en anderen, *Perspectieven op samen leraren opleiden*, Antwerpen – Apeldoorn, 2009.
- ✚ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Partnerschappen in verandering, ervaringen uit de dieptepilot opleiden in de school 2005- 2009*. Den Haag, november 2009.
- ✚ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Krachtig Meesterschap, kwaliteitsagenda voor het opleiden van leraren 2008-2011*, Den Haag, 2008.



Zo werken we

- ✚ Emst, A. van., *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties* APS, 1999
- ✚ Vogels, R., *Gelukkig voor de klas, leraren voortgezet onderwijs over hun werk*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag 2009. Zie met name hoofdstuk 5.
- ✚ Dekker, P. (redactie), *Particulier initiatief en publiek belang, beschouwingen over de aard en de toekomst van de Nederlandse non-profitsector*. Sociaal en Cultureel Planbureau Den Haag, 2002(zie vooral pagina's 176-190).
- ✚ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, *Grenzeloos leren, verkenningen van het ministerie van Onderwijs*. Den Haag, 2001.

Verdiene wat je verdient

- ✚ *Zie onder meer de volgende bronnen: de Commissie Leraren (Commissie Rinnooy Kan): Leerkracht! (september, 2007). Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Actieplan Leerkracht van Nederland. Beleidsreactie op het advies van de Commissie Leraren, Den Haag 2007. Convenant Leerkracht van Nederland, sociale partners in het onderwijs en de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 1 juli 2008. Invoering en verbreding van de functiemix bij OMO is geregeld op 8 april 2010: Invoering Functiemix (Ons Middelbaar Onderwijs, documenten 2010, nummer 3465).*
- ✚ Dhont, S. en Vaas, F. (redactie.) *Waardevol werk, van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Den Haag, 2008.
- ✚ Nauta, A. (en anderen) *Loven en bieden over werk*, Assen, 2007.
- ✚ Eberts, R., Hollenbeck, K. en Stone, J., "Teacher performance incentives and student outcomes". *Journal of Human Resources*, 37(4), pp. 913-27, 2002.

Op fietsafstand verschillende scholen

- ✚ Zie www.bevolkingsdaling.nl, een digitaal kenniscentrum voor het bevolkingsafname met overzichten, digitaal basisboek enz.
- ✚ Ons Middelbaar Onderwijs *OMO in 2022, een strategische verkenning van de toekomstige leerlingenaantallen*. Tilburg (OMO), oktober, 2008.

Prima toegeruste en gezonde scholen

- ✚ Graaf, Kees de, (redactie)*Een nieuwe school, van onderwijs naar schoolgebouw*, Stichting Architecten Research (Staro, Amsterdam), oktober 2008.
- ✚ Verstegen, Ton., (redactie in samenwerking met Dolf Broekhuizen) *Een traditie van verandering, de architectuur van het hedendaagse schoolgebouw*. Rotterdam, 2008.
- ✚ Adriaansen, W.J.A., e.a., *Duurzame kwaliteitsrichtlijn huisvesting voortgezet onderwijs*, Hevo, 's-Hertogenbosch, z.j.

Onze zaakjes op orde

- ✚ Peij, S.C. (en anderen), *Handboek corporate governance*, Deventer, 2002.
- ✚ Mouwen C.A.M., *Strategie-implementatie, sturing en governance in de moderne non-profit-organisatie*. Assen, 2006.
- ✚ Onderwijsraad, *Kennis van onderwijs; Ontwikkeling en benutting*. Den Haag: Onderwijsraad.
- ✚ Vink, S., Smulders, L., en Gruijter, D. *Kwaliteit van onderwijs: adviseren en reflecteren. De reflectie van vijf centrale ideeën van de Onderwijsraad in beleid, in onderzoek en in de praktijk van het onderwijs*. ICLON, 2008.



Werkprogramma



Inleiding

Koers 2016 is van ons allemaal. Het is ons gezamenlijke kompas voor de toekomst van onze scholen. Docenten gaven in eerste instantie via bijeenkomsten de eerste aanwijzingen voor de gewenste richting. Daarna volgde een uitwisseling van ideeën met de diverse geledingen en belanghebbenden: leerlingen, ouders, (wederom) docenten, directieleden, schoolleiders en leden van de raad van toezicht. Allengs ontstond er een “sneuveltekst” die wederom intensief besproken is met eigen geledingen en ook met collega’s van andere onderwijsinstellingen, gemeentebesturen en andere belanghebbenden. *Koers 2016* ligt nu in een meer uitgekristalliseerde vorm als een gezamenlijk document ter bespreking voor. Samen de koers bepalen, houdt ook in dat wij allemaal verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en het slagen ervan.

In *Koers 2016*, vertaald naar een werkprogramma (voortaan: ‘werkprogramma’) bepalen we gezamenlijk welke acties we inzetten om ons onderwijs te optimaliseren volgens onze koers. Korte of langere termijn: bepaalde uitgangspunten liggen steeds ten grondslag aan onze gezamenlijke acties.

Daarom begint ons werkprogramma met het benoemen van uitgangspunten. De basisgedachte is dat het altijd gaat om ‘Goed Onderwijs’ voor leerlingen zoals dat gedefinieerd is in *Koers 2016*. De kwaliteit van de docent is cruciaal voor het realiseren van dit onderwijs. Wie en wat hebben we daarvoor nodig? Daarna volgen andere uitgangspunten die betrekking hebben op de manier waarop wij te werk willen gaan, zoals werken volgens het principe van “alles decentraal, tenzij” en het waar mogelijk *smart*-formuleren van actiepunten op basis van afspraken. Onze ambitie is dat deze in de loop van deze strategische beleidsperiode steeds helderder zichtbaar worden. Het werkprogramma geeft aan wat we in ieder geval doen: per school maatwerk. Bovendien is het werkprogramma niet limitatief; er blijft ruimte voor nieuwe ideeën.

Het werkprogramma sluit aan bij *Koers 2016*. Onderwerpen van dit document zijn gerubriceerd in vier categorieën. Deze bestaan uit een aantal samenhangende onderdelen. De werkgenda staat in dit stadium vooral in het teken van “wat”. Het ‘hoe’ is bijzonder belangrijk, maar daar maken we nog nadere afspraken over. Zeker omdat scholen verschillen, waarbij het belangrijk is specifieke afspraken te maken hoe het beleid in die specifieke context vorm krijgt. Opbrengsten en de effecten van ons beleid zijn blijven zo belangrijk. We overleggen niet alleen over de uitvoering, maar ook over het meten van de opbrengsten en het inzicht krijgen in effecten. In de rechterkolommen is een tijdsindicatie weergegeven. Sommige punten blijven actueel gedurende de beleidsperiode. Deze zijn in de tijdstabel gearceerd.

Het werkprogramma krijgt een relatie met de beleidscyclus. Actiepunten zullen uiteraard ook op schoolniveau herkenbaar zijn. In de begrotingen van scholen, verenigingstaken, OMO-bureau en bestuur zullen deze dan ook zichtbaar terugkeren. Ook hierover worden nog afspraken gemaakt. Voor de verantwoording over de realisatie zijn kwartaalrapportages, en het managementverslag en –gesprek de geëigende instrumenten. Op deze manier streven we naar een logische en tijdige koppeling van het werkprogramma met de gehele planning- & controlcyclus.

Een beknopte toelichting op het werkprogramma is als bijlage toegevoegd. Ook de *Financiële kaders* maken integraal deel uit van de werkgenda en vormen daarna een bijlage.

Werkprogramma Koers 2016

Een vertaling van de koers naar concrete doelstellingen

		2011	2012	2013	2014				
		1-jan	1-aug	1-jan	1-aug	1-jan	1-aug	1-jan	1-aug
<p>"Koers 2016" beschrijft de ontwikkelingsrichting voor de gehele organisatie. Dit werkprogramma vertaalt de strategische doelen in beleid. De gezamenlijke ambitie is dat de totstandkoming en uitvoering van het beleid de uitgangspunten van Koers 2016 weerspiegelen.</p>									
<p>Centrale doel: "Goed Onderwijs" voor leerlingen. De cruciale (f)actor is de docent. Alle ondersteuners en ondersteunde processen zijn gericht op dit doel</p>									
<p>Uitgangspunten</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Decentraal, tenzij" op alle niveaus en voor iedereen - Jaarlijkse werkagenda in dialoog met alle belanghebbenden - Gedeelde verantwoordelijkheid 									
A. Onderwijs	<p>1 <u>Leerlingen</u> doorlopen zonder onderbrekingen een bij hen passende VO-opleiding</p>								
	Lesuitval op iedere school daalt. Per school streefcijfers afspreken								
	Aantal voortijdig schoolverlaters verminderen. Per school streefcijfers afspreken								
	Herkennen "Goed Onderwijs" in het onderwijsprofiel van iedere school								
	Leerlingen voorbereiden op een kosmopolitische samenleving								
	Verantwoordelijk zijn voor alle leerlingen, dus ook zorgleerlingen (passend onderwijs)								
	2 <u>Identiteit</u> versterken								
	Eigentijdse invulling geven aan de katholieke identiteit, met inachtneming van alle levensbeschouwelijke opvattingen		x						
	3 <u>Onderwijsaanbod</u> voorzien in iedere regio								
	In iedere regio een breed onderwijsaanbod op fietsafstand, in samenspraak met collega onderwijsinstellingen				x				
	4 <u>Kwaliteitszorg</u> optimaliseren								
	Via Vensters voor Verantwoording een optimale inrichting van het onderwijs aantonen			x					
	Voor de academische opleidingsscholen een kwaliteitszorgsysteem dat aan de eisen van OCW / NVAO voldoet				x				
	Alle opleidingen beschikken in 2013 over een basisarrangement					x			
	Per school een toegerust kwaliteitszorgsysteem								
	5 <u>Innovatie</u> stimuleren								
	Onderwijstechnologie in het leermiddelenbeleid / onderwijs versterken. Per school streefcijfers afspreken								
	Opleiden in de school als kraamkamer voor innovatie								
Via kennisnetwerken (product)innovatie uitwisselen, zowel voor docenten als voor staf									
Via ICT-opleiding bijdragen aan een professionalisering van de VMBO route ICT									

		2011	2012	2013	2014				
		1-jan	1-aug	1-jan	1-aug	1-jan	1-aug	1-jan	1-aug
<p>"Koers 2016" beschrijft de ontwikkelingsrichting voor de gehele organisatie. Dit werkprogramma vertaalt de strategische doelen in beleid. De gezamenlijke ambitie is dat de totstandkoming en uitvoering van het beleid de uitgangspunten van Koers 2016 weerspiegelen.</p>									
B. Docent	6 <u>Professionaliteit</u> : stimuleren van voortdurende ontwikkeling								
	Evalueren ProMotion, en daarna vervolg bepalen		x						
	Herijken van de competentieset in relatie tot de beroepswaarden		x						
	Evalueren IPB-beleid en herhalen werkplezieronderzoek				x				
	Faciliteren van human development (HD) programma voor schoolleiders en directieleden		x						
	Iedere school beschikt over een professioneel statuut			x					
	Opdoen, creëren en delen van kennis van docenten door middel van kennisnetwerken			x					
	"Krachtig Meesterschap" draagt aantoonbaar bij aan een doorlopende ontwikkelingslijn voor docenten				x				
	Toename aantal gepromoveerden (of docenten in een promotietraject). Afspraken maken over streefcijfers					x			
	Toename percentage vrouwen in een leidinggevende functie. Afspraken maken over streefcijfers						x		
	Academisering van docenten bevorderen								
	7 <u>Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen</u> moderniseren								
	Afspraken over mobiliteit en arbeidsverhoudingen maken mogelijk om in te spelen op fluctuaties in leerlingen en onderwijsaanbod			x					
	Flexibiliseren en individualiseren van de arbeidsvoorwaarden					x			
	Toename van het aandeel LD/LE docenten op vmbo/pro-opleidingen. Afspraken maken over streefcijfers						x		
Toename aandeel LE docenten op havo/vwo-opleidingen. Afspraken maken over streefcijfers							x		
Beleidsrijk realiseren van de groeipercentages in het kader van de functiemix. Per school afspraken maken								x	
Stimuleren en faciliteren van initiatieven op het terrein van sociale innovatie									
C. School en omgeving	8 <u>Ouders, leerlingen, en andere belanghebbenden</u> betrekken bij school en bestuur								
	Voldoen aan de code Goed Onderwijsbestuur	x							
	Duiden van de positie in de regionale samenleving (sport, cultuur, bedrijfsleven, gemeente, etc.). Uitwerken per school			x					
	Actualiseren van het directiestatuut			x					
	Stimuleren van kennisuitwisseling binnen en buiten OMO door middel van digitale platforms ("communities")								
	Versterken van betrokkenheid van ouders en leerlingen bij de ontwikkeling van de school / OMO								
D. Bedrijfsvoering	9 <u>Bedrijfsvoering</u> is efficiënt en effectief								
	Professionaliseren van het inkoopproces op de scholen en het bureau		x						
	Invoeren van de werkkostenregeling			x					
	Digitaliseren van alle inkoopfacturen				x				
	Strategisch personeelsbeleid ondersteunen door middel van een integraal HRM-systeem					x			
	Beschikbaarstellen van managementinformatie op ieder organisatie-niveau					x			
	Voldoen aan interne en externe financiële richtlijnen (weerstandsvormogen, solvabiliteit)								
	Daling van overheadkosten van de scholen en het OMO bureau. Afspraken maken per school en het OMO bureau								
	Bepalen van de effecten van Koers 2016 op basis van empirisch onderzoek								
	10 <u>Huisvesting</u> : prima toegeruste en gezonde scholen								
	Actualiseren van de richtlijnen kwaliteitsnormen OMO (RKO) (multifunctionaliteit gebouwen, duurzaamheid, ICT, etc.)			x					
	Implementeren van het vastgoedregistratiesysteem					x			



Toelichting bij Werkprogramma Koers 2016

A. Onderwijs

1. Leerlingen

Lesuitval

Voor de definitie van lesuitval geldt het basisdocument indicatorenset van Vensters voor Verantwoording. Onder uitgevallen lessen verstaat het basisdocument de lessen die niet vervangen worden en zorgen voor een vrije periode voor de leerlingen. De lessen worden in klokuren weergegeven (*bron: Basisdocument Indicatorenset versie 4.0, VvV*).

Voortijdig schoolverlaters

Voor de definitie van voortijdig schoolverlaters geldt de indicator "Tussentijds van school" uit het basisdocument indicatorenset van Vensters voor Verantwoording. De schooluitval bepaalt het aantal leerlingen dat een school verlaat om andere dan reguliere redenen (zoals verhuizing, andere onderwijssoort + leerweg) (*bron: Basisdocument Indicatorenset versie 4.0, VvV*).

Goed onderwijs

In Koers 2016 is aangegeven wat verstaan wordt onder "Goed onderwijs" (*bron: Koers 2016, OMO*).

Kosmopolitische samenleving

Zowel vervolgonderwijs als beroepen vinden in toenemende mate plaats binnen de context van een kosmopolitische samenleving. De opdracht is om de leerlingen daarop voor te bereiden.

Passend onderwijs

De verantwoordelijkheid voor alle (zorg)leerlingen is in het position paper "Passend onderwijs", van mei 2009 verder uitgewerkt.

2. Identiteit

Het ontwikkelen vanuit een katholieke identiteit vraagt om een eigentijdse invulling daarvan. Achtergrondinformatie is onder andere te vinden op de sites van de bond Katholiek Beroeps- en Voortgezet Onderwijs (www.bondkbvo.nl), de Nederlandse Katholieke vereniging van Ouders (www.nko.nl) en het Verband van Katholieke Maatschappelijke Organisaties (www.vkmo.nl).

3. Onderwijsaanbod

Alle leerlingen kunnen binnen een straal van 15 kilometer aan alle vormen van voortgezet onderwijs deelnemen. Afstemming hierover vindt met collega onderwijsinstellingen plaats.



4. Kwaliteitszorg

Vensters voor Verantwoording

Vensters voor Verantwoording (VvV) is een project waarbij scholen de schoolprestaties via hun website presenteren en die vergelijken met andere scholen. Voor meer informatie, zie de website van het project, www.venstersvoorverantwoording.nl.

Kwaliteitszorgsysteem academische opleidingsscholen

OCW zal in de komende jaren verder inzetten op ontwikkeling van kwaliteitszorgsystemen voor hoger onderwijs, die toegespitst zullen worden op academische opleidingsscholen en hun partnerschappen. De academische opleidingsscholen voldoen aan deze geactualiseerde eisen. Voor meer informatie, zie de website van de NVAO, www.nvao.net.

Basisarrangementen

In 2010 heeft circa 85% van de OMO opleidingen een basisarrangement. Voor meer informatie zie de website van de onderwijsinspectie, www.onderwijsinspectie.nl.

Kwaliteitszorgsysteem

Voor meer informatie, zie de notitie *Kwaliteitszorg*, van 30 juni 2010.

5. Innovatie

Onderwijstechnologie

Het onderwijs gaat steeds digitaal worden. De mogelijkheden die het internet en digitaal lesmateriaal kan bieden lijken wel eindeloos. Ondanks diverse initiatieven met verschillende partners bestaat het grootste gedeelte van het lesmateriaal nog steeds uit folio (boeken). De verwachting is dat meer digitalisering leidt tot een verbetering van lesmateriaal en daarmee het onderwijs, en tot kostenbesparingen. Daarnaast wordt aangesloten bij landelijke initiatieven, zoals *Leermiddelenbeleid* en *Content VO*, beide vanuit de VO-raad. Voor meer informatie, zie de website van het project, www.leermiddelenvo.nl.

Opleiden in de school

Opleiden in de school en schoolgebonden onderzoek zijn niet alleen bedoeld om het opleiden van aankomende leraren, maar ook de begeleiding van opleiders op school en onderzoeksdocenten te koppelen aan de innovatieagenda van de school.

Productinnovatie

“Producten” zijn niet alleen onderwijsleermiddelen. Ook diensten die op schoolniveau aan leraren wordt geboden en diensten van het OMO bureau aan scholen zijn “producten”. Met ‘innovatie’ wordt bedoeld dat het primair proces bij voortdurende geoptimaliseerd wordt, of in het tweede geval dat uiteindelijk het primair proces beter gefaciliteerd wordt.

ICT opleiding

De ICT-opleiding draagt bij aan een professionalisering van de VMBO route ICT, en stelt docenten in staat na- en bijscholing te volgen op het gebied van onderwijstechnologie.



B. Docent

6. Professionaliteit

ProMotion

ProMotion is sinds 1 januari 2010 operationeel en biedt alle medewerkers van Ons Middelbaar Onderwijs de gelegenheid zich te oriënteren op loopbaanmogelijkheden. Voor 1 juli 2011 vindt een evaluatie plaats om te bezien of ProMotion wordt doorgezet. Voor meer informatie, zie de website: www.promotion-loopbaanontwikkeling.nl.

Competenties en beroepswaarden

In Koers 2016 is aangegeven vanuit welke beroepswaarden wordt gewerkt. Deze zijn vrolijk, verrijkend, verrassend, vakmanschap, en verantwoordelijk eigenaarschap. Competenties worden afgestemd op deze beroepswaarden.

IPB-beleid en werkplezieronderzoek

Het IPB-beleid wordt geëvalueerd, en het werkplezieronderzoek wordt herhaald. Beide vormen de basis voor de periodieke bijstelling van het beleid per school.

Human development (HD) programma

Schoolleiders en directieleden geven met een HD-programma vorm aan hun persoonlijke ontwikkeling. In een traject worden instrumenten zoals zelfevaluatie, feedback, interview, coaching en opleiding ingezet. Het HD-programma maakt onderdeel uit van de gesprekscyclus van beoordelings- en functioneringsgesprekken.

Professioneel statuut

Een professioneel statuut is een instrument ter waarborging van de professionele ruimte van de leraar als professional in een onderwijsorganisatie en als verantwoordelijke voor de kwaliteit van het onderwijs. Het gaat om het zoeken naar een goede balans tussen professionaliteit, organisatiebeleid en de belangen van leerlingen.

Kennisnetwerken

Een kennisnetwerk is een groep personen, die gedurende een langere tijdsperiode doelgericht kennis en ervaringen creëert, uitwisselt en samen leert over een specifiek onderwerp.

Krachtig meesterschap

Voor meer informatie wordt verwezen naar de OMO scholenbalie en de website van het project Krachtig meesterschap, www.senternovem.nl/krachtigmeesterschap.

Promovendi

Voor de versterking van het onderwijs is het noodzakelijk dat er meer promovendi bij het onderwijsproces betrokken worden.

Vrouwelijke leidinggevenden

Het percentage vrouwelijke leidinggevenden is idealiter een afspiegeling van het totale personeelsbestand. Er zullen stimulerende maatregelen komen om meer vrouwen in leidinggevende



posities te krijgen.

Academisering docenten

Ter bevordering van het academische niveau van docenten krijgt de universitaire lerarenopleiding concreet vorm. Dit in samenspraak met de academische opleidingsscholen van OMO en scholen die opleiden in de school vormgeven.

7. Arbeidsvoorwaarden en – verhoudingen

Mobiliteit en arbeidsverhoudingen

In het CAO overleg worden afspraken gemaakt over arbeidsverhoudingen en het stimuleren van mobiliteit. Zodoende kan beter worden ingespeeld op fluctuaties in leerlingaantallen en onderwijsaanbod.

Flexibilisering en individualisering van arbeidsvoorwaarden

De ambitie is om maximale ruimte te bieden aan het individu, rekening houdende met verschillen tussen generaties, waarbij tegelijkertijd recht wordt gedaan aan de verschillende werkvormen op de scholen. Daartoe zullen de arbeidsvoorwaarden flexibeler en individueler moeten. Een eerste aanzet hiertoe is gegeven in de CAO-OMO 2008-2010.

LD/LE functionarissen bij PRO / VMBO opleidingen

Het onderdeel VMBO en/of Praktijkonderwijs van een school heeft tenminste een aantal LD en/of LE functionarissen. Hierbij ligt een relatie met de functiemix. Het Convenant Leerkracht noemt hierbij een percentage van 13% als streefpercentage voor de LD formatie op een VMBO-school.

LE functionarissen bij HAVO / VWO opleidingen

Het onderdeel HAVO en/of VWO van een school heeft tenminste een aantal LE functionarissen. Hierbij ligt een relatie met de functiemix.

Functiemix

Zoals in de CAO OMO is overeengekomen, voldoet iedere school in 2014 aan de gestelde groeipercentages van de functiemix. Meer informatie is terug te vinden in de notitie "Invoering functiemix", van 8 april 2010.

Sociale innovatie

Een sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisaties en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten (definitie NCSI). Ideeën op het gebied van sociale innovatie in de organisatie worden gestimuleerd en gefaciliteerd.

C. School en maatschappij

8. Ouders, leerlingen, en andere belanghebbenden

Code Goed Onderwijsbestuur

Per 1 augustus 2010 is de wet Goed onderwijs, goed bestuur voor PO en VO in werking getreden. Hiermee is de code goed onderwijsbestuur voor de VO-sector wettelijk verankerd. Voor zover dat niet al is gebeurd, zullen de in de code en wet genoemde principes met betrekking tot scheiding



van intern toezicht en bestuur binnen de vereniging Ons Middelbaar Onderwijs worden verankerd. Voor meer informatie, zie de website van de VO-raad, www.vo-raad.nl.

Positie in de regionale samenleving

Regionale samenleving is hier opgevat als het dorp, de wijk of de stad waar de school / locatie gevestigd is. Het duiden van de positie van de school / locatie in zijn directe omgeving is een taak van iedere school.

Directiestatuut

Het directiestatuut regelt de verhouding tussen de raad van bestuur en de schoolleiders. Het huidige directiestatuut dateert uit 2003. In lijn met de code Goed onderwijsbestuur wordt het directiestatuut aangepast.

Kennisuitwisseling

OMO is een kennissamenleving. Met behulp van digitale platforms ("communities") wordt kennis binnen de organisatie eenvoudig(er) gedeeld.

Versterking van betrokkenheid ouders en leerlingen

Voor OMO is de dialoog met belanghebbenden in en rond de school een kernthema. Onderwijs mede ontstaat in de ontmoeting, de dialoog, de werkrelatie van de docent met de leerling en diens ouders (verzorgers). Betrokkenheid van ouders / leerlingen komt ook tot uitdrukking in de voorbereiding van beleidsdocumenten. Betrokkenheid van ouders wordt versterkt door het lidmaatschap met de NKO (www.nko.nl); leerlingen worden mede vertegenwoordigd door het LAKS (www.laks.nl). Voor meer informatie, zie ook de notities *Dialoog met belanghebbenden*, van 19 januari 2010 en *Partnerschap NKO*, van 6 juli 2010.

D. Bedrijfsvoering

9. Bedrijfsvoering

Professionele inkoop

Facilitaire inkoop binnen OMO vindt hoofdzakelijk op de scholen plaats, al dan niet onder de voorwaarden van een gezamenlijk OMO contract. De gezamenlijke contracten beslaan jaarlijks circa € 35 miljoen en worden door Europese aanbestedingsprocedures voorafgegaan. Ook voor meer kleinschalige inkoopcontracten wordt altijd een professionele aanbestedingsprocedure gevolgd. Voor meer informatie zie bijvoorbeeld: www.pianoo.nl/.

Werkkostenregeling

Vanaf 2011 wordt de werkkostenregeling in Nederland ingevoerd. Hierdoor kunnen werkgevers maximaal 1,4% van de totale fiscale loon (de "vrije ruimte") besteden aan onbelaste vergoedingen en verstrekkingen voor werknemers. Per 1 januari 2014 geldt de regeling als verplichting voor iedere organisatie.

Integraal HRM-systeem

Voor de uitvoering van strategisch personeelsbeleid is een optimaal functionerend integraal human resources management (HRM) systeem een belangrijk instrument. In een degelijk systeem zijn alle relevante medewerkerinformatie ondergebracht en met elkaar gekoppeld. De overgang



naar een nieuw personeelsinformatiesysteem van RAET vond in 2009 plaats. Aan dit systeem worden modules op het gebied van onder andere verzuim en medewerkerontwikkeling gekoppeld. Voor meer informatie, zie de notitie *Integraal HRM systeem*, van 30 maart 2010.

Digitaliseren inkoopfacturen

Jaarlijks worden er binnen OMO circa 100.000 inkoopfacturen verwerkt. Door middel van digitalisering wordt het proces hier omheen efficiënter vormgegeven. Voor meer informatie, zie de notitie *Project scannen, herkennen, valideren en accorderen inkoopfacturen OMO-breed*, van 20 april 2010.

Managementinformatie

De afgelopen jaren is de vraag naar managementinformatie sterk toegenomen. Om aan deze vraag te voldoen wordt aangehaakt bij Vensters voor Verantwoording. De interne behoefte naar managementinformatie is echter groter dan VvV reikt. Met verschillende werkgroepen worden oplossingen gevonden voor vraagstellingen.

Financiële richtlijnen

De Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen ("commissie Don") heeft het vermogensbeheer in alle onderwijssectoren onderzocht en financiële indicatoren vastgesteld. De voor OMO relevante zijn de kapitalisatiefactor (balanstotaal / totale baten), solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) en weerstandvermogen (eigen vermogen / totale baten). Daarnaast is een aantal interne richtlijnen opgesteld. Voor meer informatie, zie het rapport van de commissie Don op de website van de VO-raad, www.vo-raad.nl, en het jaarverslag 2009 op de verenigingswebsite, www.omo.nl.

Overhead

De operationele definitie voor overhead binnen OMO luidt: de functies die behoren tot de functiecategorie 'directie' plus 'onderwijsondersteunend personeel dat niet rechtstreeks actief is ten behoeve van primaire proces' (OOP-overig). In lijn met het project "verdere professionalisering administratieve processen" wordt ingezet op het terugdringen van de overhead. Voor meer informatie, zie de scholenbalie, onder project *Verdere professionalisering administratieve processen*, en de notitie *Overhead: het ondersteunen van de uitvoering*, van 23 februari 2010.

Effectiviteit implementatie Koers 2016

Er zal onderzoek worden gedaan naar de effectiviteit van de uitwerking van Koers 2016.

10. Huisvesting

Richtlijnen kwaliteitsnormen OMO (RKO)

Actuele thema's op huisvestingsgebied zijn maatschappelijk vastgoed, multifunctionaliteit en duurzaamheid.. De huidige interne Richtlijnen Kwaliteitsnormen Onderwijshuisvesting (RKO) zijn hier niet op ingericht en worden geactualiseerd.

Vastgoedregistratiesysteem

Ons Middelbaar Onderwijs telt bijna 200 gebouwen, verdeeld over zo'n 80 locaties. Om eenduidigheid in de informatie over alle gebouwen te krijgen en voor de verdere ontwikkeling van vastgoedbeleid binnen OMO is het vastgoedregistratiesysteem Planon aangeschaft. Voor meer informatie, zie notitie *OMO Vastgoedregistratiesysteem*, van 8 juni 2010.