



Thorbecke,  
voor topprestaties  
van nu en morgen.

De beste in de combinatie tussen sport, dans en onderwijs!

Strategisch Beleidsplan  
2016-2020  
(Schoolplan)

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>Pagina</b>
Voorwoord .....	3
Intermezzo.....	4
Hoofdstuk 1 Inleiding .....	5
Hoofdstuk 2 Analyse uitgangssituatie .....	7
2.1 Externe ontwikkelingen .....	7
2.2 Interne ontwikkelingen .....	8
2.3 SWOT.....	10
Hoofdstuk 3 Missie, visie en ambities .....	11
3.1 Missie .....	11
3.2 Visie .....	11
3.3 Ambities .....	11
3.3.1 Verzorgen van inspirerend en aansprekend gepersonaliseerd onderwijs .....	11
3.3.2 Inzetten van excellente onderwijsprofessionals .....	12
3.3.3 Faciliteren via een effectieve en efficiënte onderwijsorganisatie.....	13
Hoofdstuk 4 Nadere uitwerking .....	14
4.1 Onderwijskundig beleid .....	14
4.2 Personeelsbeleid .....	15
4.3 Kwaliteitsbeleid.....	16
4.4 Bedrijfsvoering .....	17
4.4.1 Financiën.....	17
4.4.2 Huisvesting.....	17
4.4.3 ICT .....	17
4.4.4 Communicatie/PR.....	18

**Bijlagen:**

1. Korte typering per locatie
2. Koers BOOR
3. Facts & figures TVO

## Voorwoord

Voor u ligt het Strategisch Beleidsplan van Thorbecke Voortgezet Onderwijs voor de periode 2016-2020. Het dit voorjaar bekend gemaakte verbeterprogramma van Thorbecke Voortgezet Onderwijs vormde hiervoor de basis en van daaruit zijn onze ambities geformuleerd voor de komende 4 jaar. Thorbecke Voortgezet Onderwijs heeft een roerige tijd achter de rug met wisselingen in de leiding en met financiële en kwalitatieve problematiek. *Nu is het zaak om vanuit een meer stabiele situatie met elkaar de schouders eronder te zetten. Het is cruciaal dat de doorvertaling hiervan al in de locatieplannen voor het aankomende schooljaar terug te vinden is.*

Dit strategisch beleidsplan beschrijft de ambities die Thorbecke Voortgezet Onderwijs in 2020 wil bereiken en niet de tussenstappen op weg daar naar toe. Die tussenstappen worden opgenomen in de jaarlijkse locatieplannen.

Onze leerlingen en ons personeel verdienen een toekomstbestendige en veilige school. De We formuleren voor de leerlingen een aansprekende missie, visie en motto met uitdagende profielen die onderwijs en sport/dans met elkaar verbinden. We willen een onderwijsorganisatie die sturing en steun biedt aan de realisatie van onze doelen. En we willen leren op maat mogelijk maken in een school die voortdurend kritisch naar zichzelf kijkt en verbeteringen aanbrengt waar dat wenselijk is.

Onderwijs is mensenwerk. We mogen trots zijn op de bijzondere aanleg die onze leerlingen laten zien en op de dynamiek die onze school kenmerkt.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs wil de beste zijn in de combinatie tussen onderwijs, sport en dans. Thorbecke Voortgezet Onderwijs wil streven naar topprestaties en dat vragen we van onszelf en van onze leerlingen.

Mede namens het MT van Thorbecke Voortgezet Onderwijs,

Hans van der Vlugt  
Waarnemend rector  
September 2016

## **Intermezzo over 2020**

*Het is eind augustus 2020. Timo is net terug van vakantie en stapt als brugklasser het gebouw van Thorbecke Voortgezet Onderwijs binnen. Hij was hier al geweest op de open dagen en bij de proeflessen, maar nu gaat het echt gebeuren! In zijn rugzak zijn eten, drinken en zijn nieuwe tablet. Minder zware boeken, Thorbecke Voortgezet Onderwijs werkt al twee jaar voor een groot deel digitaal. Niet alleen qua rooster en huiswerk, maar ook al het lesmateriaal en de kern: de individuele leertrajecten waarbij Timo zijn sportcarrière ideaal kan combineren met het behalen van een diploma! Want elk kwartaal, beginnend na het 1<sup>e</sup> kwartaal in de brugklas, stippelt iedere leerling zijn of haar individuele leerpad uit. De verschillende niveaus, je leerjaar en natuurlijk de verschillende sport- & dansprofielen vormen hiervoor de leidraad. Daarmee stippel je je eigen traject naar je diploma uit. Natuurlijk met hulp, afbouwend van veel naar steeds minder, zodat je ook die vaardigheden die in het vervolgonderwijs zo belangrijk zijn goed ontwikkelt.*

*Timo krijgt daar straks uitleg over, in de coachings- en projecturen die ongeveer 1/3 van het rooster uitmaken. Tijdens deze uren kunnen (en moeten, want het is zeker geen vrijheid blijheid...) leerlingen aan de slag met zaken die ze interessant vinden, of juist met onderdelen die ze moeilijk vinden en waar ze wat extra ondersteuning nodig hebben. Die ondersteuning komt van coaches, vak deskundigen maar ook van instructeurs en onderwijsassistenten. Individueel maatwerk is hierbij het motto, waarbij de vakbekwame docent vanzelfsprekend de primus inter pares is. Want natuurlijk zijn er ook nog gewoon vakken, Thorbecke Voortgezet Onderwijs vindt het belangrijk dat je goed op het examen wordt voorbereid, naast bijvoorbeeld de highschools voor sport & dans. In het onderwijsaanbod wordt doordacht gekozen voor het hanteren van verschillende werkvormen. Via directe (of vertraagde) video-opnames kunnen zelfs de topsportleerlingen die in het buitenland wedstrijden doen deze colleges volgen. Bij andere vakken werk je, met behulp van je laptop, in kleine groepjes, of individueel, onder begeleiding van een vak-expert.*

*Wat Timo niet weet...en als het goed ook niet (meer) merkt...is dat alle medewerkers van Thorbecke Voortgezet Onderwijs met elkaar een flinke klus geklaard hebben. Niet alleen heeft een ieder zich nieuwe rollen, zoals coach of projectbegeleider, eigen gemaakt. Ook een nieuwe manier van werken, die past bij de professionele leergemeenschap die Thorbecke Voortgezet Onderwijs nu is. De basishouding van de 'reflective practitioner' is geen medewerker meer vreemd: meerdere keren per jaar kijken docenten bij elkaar in de les en geven ze elkaar bruikbare feedback. Ook is het normaal om resultaten, van leerprocessen, maar ook binnen de ondersteunende afdelingen, te analyseren en te zoeken naar verbetermogelijkheden. Men spreekt met elkaar, niet over elkaar. En maakt afspraken, om die vervolgens ook na te komen. Lukt het even niet, dan blijft niemand lang mopperen. De eerste reflex is nu namelijk eerder 'opperen'.*

*Dit met elkaar werken aan verbetering heeft ook zijn weerslag gekregen op de faciliteiten. Vooruitlopend op de doorontwikkeling van Topsportonderwijs op Zuid zijn alle Topsportleerlingen binnen Thorbecke Voortgezet Onderwijs op één plek gelokaliseerd. Hier kunnen zij nog optimaler hun sportcarrière combineren met het behalen van een diploma op niveau.*

*Wie vier jaar terug verteld zou hebben dat de school zou draaien zoals hierboven beschreven, zou direct voor gek verklaard zijn. Kritische inspectiebezoeken, teruglopend leerlingenaantal, gebouwen die wel een facelift konden gebruiken, financiële vraagstukken en een forse verbeteragenda. Maar door duidelijke keuzes en door met elkaar te werken aan de professionalisering van het onderwijs en de organisatie in de gehele breedte kan iedere medewerker, onderwijs gevend, ondersteunend of leidinggevend, met trots even stil staan bij de geleverde prestaties. Om vervolgens de handschoen om nog beter onderwijs te bieden weer op te pakken, want: Thorbecke is er voor topprestaties van nu en morgen!*

## Hoofdstuk 1 Inleiding

Het Thorbecke Voortgezet Onderwijs (Thorbecke Voortgezet Onderwijs) is een openbare school, met vier locaties (zie bijlage 1 voor een nadere typering van de vier locaties):

Locatie	Opleidingen	Aantal leerlingen	Aantal medewerkers
Locatie Prinsenlaan Prinsenlaan 82 3066 KA Rotterdam	HAVO VWO	±680	87
Locatie Merkelbachstraat Merkelbachstraat 6 3067 AL Rotterdam	MAVO (VMBO theoretisch)	±220	
Locatie Vmbo voor sport & dans Pr. Alexanderlaan 151 3066 CE Rotterdam	VMBO basis/kader	±430	62
Locatie Nieuwerkerk Kamerlingh Onnesstraat 4 2912 BE Nieuwerkerk a.d. IJssel	MAVO HAVO onderbouw VWO onderbouw	±385	31
Algemene dienst			18

Het Thorbecke Voortgezet Onderwijs is een Topsport Talentschool, één van de grootste van Nederland, en aangesloten bij de stichting LOOT. LOOT staat voor Landelijk Overleg voor Onderwijs en Topsport. Leerlingen kunnen zo werken aan hun topsportcarrière én een schooldiploma halen.

De schoolleiding berust bij de rector. De dagelijkse leiding over de locaties wordt gevoerd door de locatiedirecteuren en afdelingsleiders. Rector en locatiedirecteuren vormen samen het managementteam.

Rector: Dhr. H. Van der Vlugt (waarnemend)  
Locatiedirecteuren: Dhr. J. Karman (Prinsenlaan & Merkelbachstraat)  
Dhr. J. Molendijk (vmbo voor sport & dans)  
Dhr. G. Langenberg (Nieuwerkerk)

In dit Strategisch Beleidsplan beschrijven we:

- a) de huidige situatie van het onderwijs en de organisatie daarvan bij Thorbecke Voortgezet Onderwijs (analyse externe en interne ontwikkelingen, SWOT),
- b) de gewenste situatie voor de komende vier jaar (missie, visie, ambities, doelen en tussenresultaten).

En tot slot, de beleidskeuzes en concrete vervolgstappen die nodig zijn om deze gewenste situatie te bereiken.

Er is een aantal redenen om dit Strategisch Beleidsplan uit te werken:

1. Thorbecke Voortgezet Onderwijs streeft continu naar de verbetering van het onderwijs en de onderwijsorganisatie.
2. De locaties/teams binnen Thorbecke Voortgezet Onderwijs hebben de afgelopen jaren veel ontwikkelingen en wijzigingen meegemaakt. Er is behoefte aan een duidelijke koers en rustiger vaarwater, vanuit een gedegen en gedragen missie en visie op hedendaags onderwijs voor de Thorbecke Voortgezet Onderwijs-doelgroep.
3. De vaststelling van een nieuw koersdocument van BOOR, voor de komende vier jaar.
4. Eén van de wettelijke vereisten is een actueel schoolplan. Met voorliggend Strategisch beleidsplan 2016-2020 voldoet Thorbecke Voortgezet Onderwijs aan deze wettelijke eis.

In diverse sessies van het MT en van de LMT's is in eerste instantie gesproken over een verbeterprogramma voor Thorbecke Voortgezet Onderwijs en vervolgens over de totstandkoming van een nieuwe missie, visie en motto. Het verbeterprogramma is maandelijks besproken met de MR en vervolgens aan de medewerkers bekend gemaakt. De volgende stap is geweest dat het MT op basis hiervan is gekomen tot de opstelling van een nieuw strategisch beleidsplan. De directeurs hebben het concept besproken in hun LMT's en de rector heeft het concept besproken met de MR.

Het concept strategisch beleidsplan vormde de basis voor de gesprekken binnen de locaties over de locatieplannen voor het schooljaar 2016/2017. In die locatieplannen wordt in de eerste plaats geëvalueerd welke resultaten de locatieplannen voor het schooljaar 2015/2016 hebben opgeleverd en welke lijnen daaruit moeten worden doorgetrokken. Maar ook wordt nadrukkelijk gekeken naar de ambities die in het strategisch beleidsplan 2016/2020 zijn opgenomen. In de locatieplannen 2015/2016 zien we terug hoe de locatieteams de eerste stappen zetten op weg naar de realisatie van de ambities die voor 2020 zijn geformuleerd.

## Hoofdstuk 2 Analyse Ausgangssituatie

### 2.1 Externe ontwikkelingen

#### Onderwijs 2032

Op basis van het Nationaal Onderwijsakkoord zijn concrete kwaliteitsafspraken gemaakt en investeringsvoorstellen uitgewerkt, die onder meer moeten leiden tot financiële ruimte voor scholen, modernisering van de arbeidsvoorwaarden en flexibilisering van de onderwijstijd. Zodat uiteindelijk toekomstbestendig onderwijs geboden kan worden op professionele scholen, die duidelijk rekenschap afleggen. Thorbecke Voortgezet Onderwijs wil zich nadrukkelijk en positief tot deze ambities verhouden.

Hierbij wordt ook aangehaakt bij de verkenningen van mogelijke en noodzakelijke onderwijsvernieuwingen die gedaan zijn in het kader van Onderwijs 2032. De opstellers van Onderwijs 2032 stellen onderwijs voor waarin leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs:

- werken aan hun persoonlijke ontwikkeling (zodat kinderen ontdekken wie ze zijn en wat ze belangrijk vinden),
- een vaste kern van basiskennis en -vaardigheden leren,
- die kennis en vaardigheden verdiepen of verbreden op basis van eigen mogelijkheden en interesses,
- vakoverstijgend leren, denken en werken, op basis van domeinen en thema's.

Zodat er een betere balans komt tussen de drie hoofddoelen van onderwijs: kennisoverdracht, persoonlijke ontwikkeling en voorbereiding op deelname aan de maatschappij.

#### Wet- & regelgeving en Inspectietoezicht

De Tweede Kamer heeft recent ingestemd met het initiatiefwetsvoorstel 'naar een doeltreffend onderwijstoezicht'. Dit wetsvoorstel maakt een scherp onderscheid tussen de toezichtstaak en de adviserende/stimulerende taak van de inspectie. De verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit komt meer terug waar deze hoort: bij de scholen zelf. Besturen en scholen staan weer aan het roer als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs. Bovendien biedt het besturen en scholen duidelijkheid aan welke wettelijke minimumeisen het onderwijs moet voldoen. De beoordeling door de inspectie vindt plaats aan de hand van duidelijke 'spelregels' in de vorm van de wettelijk vastgelegde deugdelijkheidseisen. Het eigen schoolplan vervult daarbij een sleutelpositie. Het schoolplan (dit Strategisch Beleidsplan) beschrijft niet alleen de eigen visie op de kwaliteit maar ook het stelsel van kwaliteitszorg van de school. Het functioneren van de kwaliteitszorgcyclus staat daarbij centraal, niet de door de school gemaakte keuzes of de wijze van uitvoering. Het wetsvoorstel geeft hierdoor meer ruimte aan de professionals in het onderwijs en versterkt de horizontale verantwoording in het onderwijs.

#### (Top)sport

In het Beleidsplan 2016-2020 heeft de stichting LOOT recent haar strategisch beleid herijkt.

Het Sport/Onderwijslandschap in 2020 zal bestaan uit een grotere verscheidenheid van types Topsport Talentscholen dan nu het geval is, zo schat de stichting LOOT in.

Stichting LOOT ziet voor deze periode vier strategische ontwikkelingslijnen om in dit toekomstbeeld een zinnvolle rol te (blijven) vervullen:

1. Ga de samenwerking aan in de regio  
(*"Van eigen school naar eigen regio"*)
2. Maak Topsport Talentscholen topsportvriendelijker  
(*"Van LOOT-bordje naar LOOT-klimaat"*)
3. Personaliseer het onderwijs en de begeleiding  
(*"Van faciliteren naar visie"*)
4. Lever kwaliteit en gebruik die voor verbetering en verantwoording  
(*"Van controleren naar leren en verantwoorden"*)

### Demografische ontwikkelingen en gemeentelijk beleid

In Prins Alexander staan 23 basisscholen. In de komende jaren groeit de groep 4-11 jarigen nog in alle buurten behalve 's-Gravenlande, waar de daling van de afgelopen jaren zich verder voortzet<sup>1</sup>. Rond 2020 treedt in de meeste buurten stabilisatie op, in Nesselande gaat de leerling populatie dan echt afnemen. Dit kan met name op de langere termijn gevolgen hebben voor Thorbecke Voortgezet Onderwijs. Daarom is het des te meer van belang om de regionale functie van Thorbecke als topsporttalentschool uit te bouwen: leerlingen komen immers veelal ook van buiten Prins Alexander.

De locatie Nieuwerkerk ligt binnen de gemeentegrenzen van Zuidplas. Dit maakt de afstemming op gemeentelijk beleid, met name qua huisvesting, soms lastig. Qua leerlingaantallen zijn de prognoses voor locatie Nieuwerkerk positief.

### BOOR

Thorbecke VO is onderdeel van de Stichting BOOR. Stichting BOOR verzorgt het openbaar (speciaal) basisonderwijs, voortgezet onderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs in Rotterdam en omstreken. In totaal bestaat BOOR uit 82 scholen, met ruim 3.500 medewerkers en ongeveer 30.000 leerlingen. Eind 2015 heeft BOOR een nieuw koersdocument vastgesteld (zie bijlage 2). De ontwikkelingen binnen Thorbecke Voortgezet Onderwijs worden via dit Strategisch beleidsplan hierop afgestemd.

### **2.2 Interne ontwikkelingen**

Thorbecke Voortgezet Onderwijs kent de afgelopen jaren een daling van het aantal leerlingen (m.u.v. locatie Nieuwerkerk), van 2.026 in 2012 naar 1.715 in 2016 (zie bijlage 3 voor meer cijfers). Ongeveer driekwart van de leerlingen die zich aanmelden schrijft zich in op een profiel dat in meer of mindere mate met sport of dans te maken heeft. Thorbecke Voortgezet Onderwijs is met ruim 250 topsporters één van de grootste TopsportTalentScholen van Nederland en in de Nederlandse sportwereld bekend en geroemd. De samenwerking met de sportwereld in Rotterdam en omgeving, waaronder Feyenoord is uitstekend.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs is en blijft hiermee een school die goed onderwijs combineert met sport- en/of dans. Dat goed onderwijs niet vanzelfsprekend is, blijkt uit de opbrengstcijfers die jaarlijkse door de Inspectie worden gepubliceerd. De inspectie heeft onlangs haar vertrouwen uitgesproken in het vmbo, de havo- en vwo-afdeling hebben echter het oordeel zwak gekregen. Met name de locatie Prinsenlaan/Merkelbachstraat vraagt extra aandacht de komende jaren. Maar er zijn ook aandachtspunten bij de vmbo voor sport & dans, vooral qua bovenbouwrendement. De locatie Nieuwerkerk laat al jaren goede opbrengsten zien.

De tevredenheid van de belanghebbenden, de leerlingen, de ouders en de medewerkers, laten verschillende beelden zien. De stijging in de tevredenheid van de leerlingen tussen 2008 en 2014 is helaas gestopt. Op diverse aspecten is de tevredenheid zelfs wat afgenomen tussen 2014 en 2016. Ouders zijn fors minder tevreden geworden. Dit richt zich met name op het onderwijs dat de school

---

<sup>1</sup> Centrum voor Onderzoek en Statistiek, gemeente Rotterdam (december 2012). Leerlingenprognose Primair Onderwijs Rotterdam 2013-2030.



biedt (versus de belofte, inclusief de aantrekkelijkheid voor de leerlingen), op de vakbekwaamheid van de docenten en op het imago van de school.

Medewerkers zijn over de brede linie minder tevreden tot ontevreden, waarbij schoolgebouw/-klimaat en andere arbeidsomstandigheden, maar ook de schoolorganisatie (structuur, procedures, management) de belangrijkste aandachtspunten zijn.

In 2015 zijn de basisprocessen tegen het licht gehouden. Dat heeft onder meer de volgende punten naar voren gebracht:

- De vestigingen zijn uit elkaar gegroeid, mede door het ontbreken van eenduidige missie en visie voor Thorbecke Voortgezet Onderwijs als geheel. De solidariteit tussen de verschillende vestigingen heeft hier ook onder geleden.
- Er wordt een gebrek aan communicatie ervaren, met name tussen onderwijzend personeel (OP) en het onderwijsondersteunend personeel (OOP). Hierbij is het OOP onvoldoende scherp aangestuurd, waardoor er een diversiteit aan beleid en uitvoering(sdiscipline) is ontstaan, bijvoorbeeld qua werktijden, verlof, maar vooral ook (sturing op) adequaat presteren.
- Diverse basale HRM-processen hebben onvoldoende aandacht gekregen: het goed verwerken van personeelsmutaties, de gesprekkencyclus, het functiegebouw, et cetera.

Een verbeterprogramma is gestart en heeft zijn eerste resultaten opgeleverd. De financiële situatie van Thorbecke Voortgezet Onderwijs en de leerling daling zorgen voor extra complexiteit.

Daarnaast ligt er ook een aantal uitdagingen op het gebied van huisvesting en faciliteiten. Sterk is de bereikbaarheid van de locaties. Minder sterk is de toekomstbestendigheid van diverse gebouwen. Voor het vmbo voor sport & dans en voor de Merkelbachstraat liggen er business cases voor renovatie/nieuwbouw, die afhankelijk van gemeentelijke besluitvorming uitgewerkt moeten worden. Ook Nieuwerkerk heeft huisvestingsvraagstukken. Allereerst heeft de locatie het maximale aantal leerlingen bereikt. Maar ook zijn de sport- & dans voorzieningen ondermaats. Stevig inzetten op het profiel sport & dans is hierdoor op dit moment onmogelijk.

De ICT-infrastructuur moet beter, qua facilitering richting een 21<sup>e</sup> eeuwse onderwijskundige toepassing én ondersteunend aan een professionele onderwijsorganisatie.

### 2.3 SWOT

Als alle kwaliteiten en aandachtspunten uit de vorige paragrafen bij elkaar worden gebracht in een sterkte-zwakteanalyse, ontstaat het volgende beeld :

<b><u>Sterke punten</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- De school heeft een sterk profiel (sport &amp; dans; LOOT/DAMU/Highschool) en trekt hier veel leerlingen mee aan.</li><li>- Betrokkenheid bij/geloof in de leerlingen is groot bij docenten.</li><li>- Brede scholengemeenschap, met mogelijkheden tot af-/opstroom.</li><li>- OV-bereikbaarheid is goed, waardoor voedingsgebied groot is.</li></ul>	<b><u>Zwakke punten</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Opbrengsten/rendementen staan onder druk.</li><li>- Dalend leerlingaantal.</li><li>- Doorlopende leerlijnen en flexibiliteit in het onderwijsprogramma; leren op maat.</li><li>- Financiële problematiek meerjarenbegroting vraagt acute oplossingen</li><li>- Huisvesting (incl. sportaccommodaties).</li><li>- Kwaliteit ondersteunende diensten/basisorganisatie, zoals HRM, ICT, facilitair.</li><li>- Externe focus/communicatie.</li><li>- Dalende tevredenheid leerlingen en ouders.</li><li>- Inspectieoordeel zwak voor havo en vwo.</li></ul>
<b><u>Kansen</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Binnen het voedingsgebied van de school is een populatie leerlingen/ouders, maar ook anderen zoals sportverenigingen, die het profiel aantrekkelijk vinden.</li><li>- Toename H/V-populatie in voedingsgebied.</li><li>- Landelijk toenemende aandacht voor sport, bewegen en gezond leven.</li><li>- Vernieuwing vmbo biedt ruimte voor en vormt aanzet tot onderwijsvernieuwing.</li><li>- Er komt meer vrijheid vanuit de overheid: onderwijs 21<sup>e</sup> eeuw, maatwerk-wensen, Leren Loont.</li></ul>	<b><u>Bedreigingen</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ontwikkelingen LOOT richting niet-LOOT-scholen (topsport-vriendelijke scholen).</li><li>- De school is onvoldoende in beeld van PO.</li><li>- Gemeentelijke besluiteloosheid/niet investeren in bouwvraagstukken.</li><li>- Echte vmbo-basis/kader-docenten lijken te verdwijnen, sowieso staat het aanbod nieuwe leraren onder druk.</li><li>- BOOR-brede weerstandsvermogen onder druk, samen met beperkt beeld van en steun voor het bijzondere profiel van Thorbecke Voortgezet Onderwijs.</li></ul>

## Hoofdstuk 3 Missie, visie en ambities

### 3.1 Missie

Thorbecke biedt een veilige en uitdagende leeromgeving die recht doet aan het niveau en het talent van de leerling. Thorbecke leidt leerlingen op tot wereldburgers die voorbereid zijn op het vervolgonderwijs en de toekomstige maatschappij.

### 3.2 Visie

Thorbecke realiseert het best denkbare onderwijs voor de talentontwikkeling van al onze leerlingen. We zijn een moderne school waar je kunt leren op maat in aantrekkelijke op de toekomst gerichte profielen die onderwijs en sport/dans met elkaar verbinden.

Wij laten ons hierbij leiden door vijf principes.

1. We kennen de leerling, hebben respect voor en zijn betrokken bij ieder van hen.
2. Het onderwijsprogramma is betekenisvol voor leerlingen, gericht op talentherkenning en talentontwikkeling en zet de ambities van de leerling centraal.
3. Het pedagogisch-didactische klimaat is inspirerend en activerend, het daagt uit tot (top)prestaties en is veilig.
4. De organisatie en leeromgeving zijn herkenbaar voor leerling en docent, zijn uitstekend ingericht voor hedendaagse en toekomstige vraagstukken en maken leren op maat mogelijk.
5. De leerling ontwikkelt zich tot actief en constructief burger van onze democratische rechtstaat en krijgt hierbij competenties mee die hem/haar vooruitbrengen in de 21<sup>e</sup> eeuw.

### 3.3 Ambities

De missie van Thorbecke Voortgezet Onderwijs is geconcretiseerd in de volgende ambities voor de komende jaren:

1. Verzorgen van inspirerende en aansprekend gepersonaliseerd onderwijs, dat uitgewerkt is in voor leerlingen herkenbare en uitdagende profielen die leiden tot topprestaties, qua onderwijs, sport én dans.
2. Inzetten van excellente onderwijsprofessionals: bevoegde, bekwame maar ook bevlogen schoolleiders, docenten en onderwijsondersteuners maken het verschil bij individuele leerlingen. Thorbecke Voortgezet Onderwijs ontwikkelt zich tot professionele leergemeenschap, ook qua professionalisering van medewerkers.
3. Faciliteren via een effectieve en efficiënte onderwijsorganisatie, die sturing en steun biedt aan de realisatie van de missie en visie. Dit betekent een gedegen samenwerking tussen de locaties en teams, adequate basisprocessen en facilitering, goede interactie met belanghebbenden en een adequate kwaliteitszorg.

#### 3.3.1 Verzorgen van inspirerend en aansprekend gepersonaliseerd onderwijs

Doelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• De leerling populatie van Thorbecke Voortgezet Onderwijs bestaat minimaal voor 75% uit leerlingen, die hun talenten op het gebied van sport &amp; dans optimaal willen combineren met eigentijds onderwijs.</li><li>• Thorbecke Voortgezet Onderwijs biedt gepersonaliseerd onderwijs, dat wil zeggen dat iedere leerling binnen bepaalde kaders een individueel maatwerk-leertraject doorloopt. Dit bestaat uit een combinatie van actuele maatschappijgerichte vak inhoud, competentieontwikkeling en ruimte voor talentontwikkeling in diverse richtingen en wordt gefaciliteerd met een flexibel rooster.</li><li>• Thorbecke Voortgezet Onderwijs ontwikkelt samen met partners Topsport- &amp; DAMU-onderwijs op Zuid. Vooruitlopend daarop worden alle Topsport- &amp; DAMU-leerlingen op één locatie gehuisvest.</li><li>• Thorbecke Voortgezet Onderwijs biedt haar onderwijs waar mogelijk aan via digitale leermiddelen, waardoor het mogelijk is om tijd- en</li></ul>
--------	--

	<p>locatieonafhankelijk te leren. Huiswerk dat niet is opgegeven via het digitale systeem wordt beschouwd als niet opgegeven huiswerk. Topsportleerlingen en DAMU leerlingen krijgen toetsen op de momenten dat zij niet hoeven te sporten of dansen. Via lessen wordt instructie, verdieping en verrijking aangeboden, zodat leerlingen niet alleen onthouden en begrijpen, maar ook leren toepassen, analyseren, evalueren en creëren (Bloom). Leerlingen wordt al vanaf de onderbouw geleerd om zo zelfstandig mogelijk te werken met eigen leervragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thorbecke Voortgezet Onderwijs realiseert maatschappijrelevant onderwijs, door actieve samenwerking met partners als basisscholen, vervolgonderwijs, sport- en dansorganisaties en bedrijfsleven.</li> <li>• Thorbecke Voortgezet Onderwijs is een veilige, gezonde school, waarover alle belanghebbenden meer dan tevreden zijn.</li> </ul>
Concrete resultaten	<p>In 2020</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is het aandeel leerlingen dat hun talenten op het gebied van sport &amp; dans optimaal combineert met eigentijds onderwijs minimaal 75%.</li> <li>2. is Thorbecke Voortgezet Onderwijs gestart met Topsport- &amp; DAMU-onderwijs op Zuid en er zijn minimaal 300 Topsport- en 80 DAMU-leerlingen ingeschreven.</li> <li>3. wordt minimaal 25% van het onderwijs digitaal aangeboden.</li> <li>4. heeft elke leerling een digitaal portfolio waarin (de ontwikkeling van) zijn/haar competenties en talenten in kaart gebracht zijn.</li> <li>5. waarden leerlingen, ouders en medewerkers Thorbecke Voortgezet Onderwijs met minimaal een 7.</li> <li>6. heeft de mavo-afdeling van Nieuwerkerk het predicaat 'excellent' en hebben de andere locaties minimaal een basisarrangement.</li> <li>7. alle locaties behalen en behouden het predicaat 'veilige school'.</li> </ol>

### 3.3.2 Inzetten van excellente onderwijsprofessionals

Doelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thorbecke Voortgezet Onderwijs werkt met een adequate mix van onderwijsprofessionals op alle niveaus (leiding, docenten (in een passende functiemix), instructeurs, onderwijsassistenten, onderwijsondersteuners en staf).</li> <li>• Elke medewerker is bevoegd en bekwaam voor zijn of haar werkzaamheden en opereert daarbij volgens de principes van de 'reflective practitioner'. Competenties zijn adequaat op pedagogisch, didactisch en vakinhoudelijk gebied, maar ook op de zogenoemde 2<sup>e</sup> professionaliteit<sup>2</sup>, passend bij het profiel van de school.</li> <li>• De gesprekscyclus functioneert adequaat en levert input voor individuele en team- en organisatieontwikkeling. Medewerkers weten wat van hen verwacht wordt en worden daarin adequaat gefaciliteerd en gestimuleerd.</li> <li>• Thorbecke Voortgezet Onderwijs is een lerende organisatie, waarin onderzoeken, analyseren en reflecteren centraal staan. Individueel, maar ook in teamverband, is data gestuurd werken gemeengoed. Er is een effectief en efficiënt professionaliseringsbeleid, waarin een breed perspectief op ontwikkelingsactiviteiten wordt gehanteerd (naast scholing, ook coaching, intervisie, zelfstudie, etc.).</li> </ul>
--------	---

<sup>2</sup> De 2<sup>e</sup> professionaliteit richt zich op het kunnen plannen en organiseren, projectmatig en procesmatig (samen)werken en op resultaatgericht denken en handelen. De 1<sup>e</sup> professionaliteit richt zich meer op het inhoudelijke vakgebied, de pedagogisch en de didactische vaardigheden van medewerkers.

Concrete resultaten	<p>In 2020</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. is minimaal 95% van de medewerkers bevoegd en minimaal 90% bekwaam voor zijn/haar werkzaamheden en is met de overige medewerkers een afspraak gemaakt over een ontwikkeltraject.</li> <li>2. staan alle onderwijsprofessionals (schoolleiders en docenten) ingeschreven in het register.</li> <li>3. heeft elke medewerker minimaal jaarlijks een gesprek uit de gesprekscyclus (ontwikkeling, voortgang en/of beoordeling), waarvoor reflectief onderzoek naar eigen prestaties input is (“opbrengstgericht werken”).</li> <li>4. beschikt Thorbecke Voortgezet Onderwijs over de functiemix die is opgenomen in de maatwerkafpraak met de MR.</li> </ol>
---------------------	---

### 3.3.3 Faciliteren via een effectieve en efficiënte onderwijsorganisatie

Doelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle afdelingen beschikken over faciliteiten die voldoen aan de eisen van eigentijds onderwijs.</li> <li>• Leermiddelen zijn eigentijds, passend bij het onderwijs van Thorbecke Voortgezet Onderwijs en voor alle leerlingen financieel bereikbaar.</li> <li>• De ondersteunende diensten (HRM, financiën, facilitair, administratie) zijn deskundig en dienstverlenend, de benodigde capaciteit is passend bij de organisatiegrootte.</li> <li>• Doet Thorbecke Voortgezet Onderwijs de goede dingen steeds beter, oftewel: er is een systeem van kwaliteitszorg waarmee de school in staat is om op basis van eigen onderzoek en reflectie, eventueel aangevuld met feedback van critical friends, verbeteractiviteiten uit te voeren en concrete verbeteringen te realiseren.</li> </ul>
Concrete resultaten	<p>In 2020</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zijn vmbo voor sport &amp; dans en Nieuwerkerk gehuisvest in een (ver)nieuw(d)e locatie.</li> <li>2. hebben alle locaties adequate sport- &amp; dansvoorzieningen.</li> <li>3. is de ICT in alle locaties up-to-date en is de bedrijfszekerheid gewaarborgd.</li> <li>4. de personele, financiële en de leerlingenadministratie zijn actueel en rechtmatig. Thorbecke Voortgezet Onderwijs krijgt geen correcties van de account of het ministerie.</li> <li>5. medewerkers en leerlingen zijn tevreden over het gastheerschap op de diverse locaties.</li> <li>6. Thorbecke Voortgezet Onderwijs voldoet minimaal aan geldende wet- en regelgeving.</li> </ol>

## Hoofdstuk 4 Nadere uitwerking

De ambities van Thorbecke Voortgezet Onderwijs werken door op diverse beleidsterreinen. Het willen realiseren van deze ambities stelt ook eisen aan de bedrijfsvoering. In dit hoofdstuk wordt dit nader uitgewerkt, uitgesplitst naar het onderwijskundig, personeels- en kwaliteitsbeleid en de overige aspecten van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

### 4.1 Onderwijskundig beleid

Sporten en dansen hebben een positieve ontwikkeling op de hersenfunctie van kinderen. Ook zijn sport en dans goed voor de gezondheid, weerstand, sociale contacten, fitheid en integratie. Kinderen die actief zijn met sporten en dansen scoren ook op cognitieve vaardigheden beter, ze kunnen bijvoorbeeld beter rekenen.<sup>3</sup>

Thorbecke Voortgezet Onderwijs onderscheidt zich van scholen in de regio door de goede facilitering voor leerlingen die sportend en dansend hun diploma willen behalen. Dit geldt voor topsporters en –dansers, maar ook voor leerlingen die hun sport- en danstalenten niet op topsportniveau willen of kunnen ontwikkelen. Voor de sport en dansprofielen vinden bij de start van de opleiding audities en sporttesten plaats. Op basis van de prestaties en interesses van de leerling wordt regelmatig bekeken of dat profiel nog bij hem of haar past c.q. haalbaar is.

In de opleiding maken we onderscheid tussen kwalificerende en ontwikkelings-gerichte beoordelingen. We bekijken samen met de leerling hoever hij of zij gevorderd is en hoe de volgende fase van de opleiding er uit gaat zien. De resultaten kunnen er toe leiden dat er iets wordt aangepast in de begeleiding of dat de leerling inspanningen moet maximaliseren of doelen moet bijstellen. Per jaar vindt er 3 of 4 keer zo'n beoordeling plaats. Leerlingen kiezen aan het eind van de bovenbouw voor de vakken waarin zij eindexamen zullen gaan doen. Ook in de bovenbouw wordt zichtbaar gemaakt hoe de sport- en dansambities kunnen worden gecombineerd met de onderwijsinhoudelijke doelen.

Meten is weten: regelmatig wordt op grond van data naar de perspectieven gekeken om invulling te geven aan op de persoon gericht onderwijs.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs stimuleert bij elke leerling eigenaarschap voor zijn/haar eigen ontwikkeltraject, voor het ontdekken van de eigen talenten en het bereiken van een diploma. Elke leerling krijgt op tijd en op maat de juiste begeleiding, waarbij leerlingen het formuleren en beantwoorden van hun eigen leervragen leren. In steeds grotere mate maakt Thorbecke Voortgezet Onderwijs de leerling hier zelf verantwoordelijk voor. Bij deze leerling ondersteuning staan de volgende vragen centraal:

- Wie ben ik? Wat kan ik?
- Wat wil ik? Wat is mijn passie?
- Welk soort werk past bij mij?
- Wat wil ik worden?
- Wat moet ik daarvoor doen?
- Wie kan mij daar bij helpen?

---

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld de volgende onderzoeken:

- Bont, Y. de (2012). Relatie tussen voeding, bewegen, overgewicht en leerprestaties: een literatuuroverzicht.
- Vervoorn, C., Singh, A.S., & Visscher, C. (2011). Bewegen = beter leren: de effecten van beweging op leerprestaties van kinderen. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Schokker, D.F., Scholten, A.M., Collard, D.C.M., Preller, L., Wisse, E., Sabel, J., ... Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (2012). De relaties tussen lichamelijke activiteit en cognitie bij jeugd: een systematisch overzicht van interventiestudies. Leiden: TNO.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs biedt een veilig en gezond schoolklimaat met adequaat klassenmanagement en een duidelijke en werkende ondersteuningsstructuur als basis. Thorbecke Voortgezet Onderwijs biedt passend onderwijs in de praktijk en beschikt over protocollen op het gebied van incidenten, pesten, et cetera.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs betreft maatschappelijke en (top)sport- & dansorganisaties en het bedrijfsleven bij het realiseren van de onderwijsvisie om tot betekenisvol leren te komen. Ook wordt een actieve betrokkenheid van leerlingen, ouders en personeel gestimuleerd om te komen tot een gelijkwaardige dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Leerlingen, ouders en personeel worden actief betrokken bij de schoolontwikkeling en besluitvormingsprocessen. Het omgaan met dilemma's die gaan over het perspectief van deelnemen en meedoen in onze omgeving en in onze samenleving is onderwerp van gesprek tussen docenten, leerlingen en ouders. Thorbecke Voortgezet Onderwijs geeft als onderdeel van BOOR in dat kader invulling aan de openbare identiteit.

- Buiten de voor de high schools en topsport- & dans klassen benodigde succesvolle audities, worden er geen drempels opgeworpen voor de toegankelijkheid van de school: Thorbecke Voortgezet Onderwijs committeert zich aan het beleid van FOKOR over de toelating van leerlingen. De vrijwillige ouderbijdrage is geen belemmering voor een ouder om een leerling in te schrijven.
- Alle afdelingen hebben minimaal het oordeel basisarrangement van de inspectie. Voor 1 van de afdelingen streeft Thorbecke Voortgezet Onderwijs naar het predicaat "excellent".
- Thorbecke Voortgezet Onderwijs heeft een MR, een leerlingenraad en ouderbeleid. Ten aanzien van de participatie geldt het volgende:
  - De MR van Thorbecke Voortgezet Onderwijs voelt zich vertegenwoordigd in de GMR.
  - De tevredenheid van de MR over de samenwerkingsrelatie met de directie en omgekeerd scoort minimaal een 7.

#### **4.2 Personeelsbeleid**

Kwaliteit is meer dan dat wat beschreven is in het schoolplan, leerlijnen of protocollen. Daadwerkelijke kwaliteit komt tot uiting in het denken en handelen van professionele medewerkers. De docent kan het verschil maken. Dit geldt ook voor de schoolleiding en voor het ondersteunend personeel, qua facilitering van het onderwijsproces. Medewerkers van Thorbecke Voortgezet Onderwijs zijn betrokken, deskundig en gedreven. Deze karakteristieken versterkt Thorbecke Voortgezet Onderwijs door duidelijk te maken wat van de medewerkers wordt verwacht (met differentiatie naar rollen en locaties) en door continue professionalisering.

Professionalisering is meer dan opleidingen en trainingen volgen, we hechten veel waarde aan 'learning-on-the-job' via kritische reflectie op het eigen handelen, het uitproberen van nieuwe werkwijzen en het consulteren van collega's hierbij. Voor scholing is per medewerker gemiddeld €500/jaar beschikbaar. Via ontwikkelgesprekken wordt met de medewerkers bekeken welke vorm van professionaliseren het meest passend is. De schoolleiding maakt met elke medewerker duidelijke afspraken over de gewenste professionalisering en de daarvoor benodigde facilitering. Op basis van de ontwikkelgesprekken en de doelen voor de schoolontwikkeling geeft Thorbecke Voortgezet Onderwijs in de jaarlijkse locatieplannen aan hoe de middelen voor professionalisering worden ingezet.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs streeft ernaar dat het bekwaamheidsniveau van leraren en schoolleiders wordt verhoogd : minimaal 90% van de medewerkers is bevoegd en bekwaam. Dit borgen we via de registratie in het leraren- en schoolleidersregister en via een actieve functionerings- en beoordelingscyclus voor alle medewerkers (vastgelegd in de personeelsdossiers).

Om te waarborgen dat het ziekteverzuim niet hoger is dan 6% voert Thorbecke Voortgezet Onderwijs een actief verzuimbeleid. Ook brengen we de arbeidsomstandigheden in kaart én op peil, indien dat nog niet voldoende is.

Naast de juiste man/vrouw op de juiste plek, is ook de juiste capaciteit van belang: voldoende medewerkers in de verschillende rollen en functies binnen de organisatie. Thorbecke Voortgezet Onderwijs zal de formatieplanning (inclusief het taakbeleid) concretiseren, op basis van gewenste organisatiestructuur en de benodigde personeelscapaciteit. Een passend in- en uitstroombesluit is hier onderdeel van.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs formuleert de uitgangspunten en voorwaarden voor kwalitatief goede deelname aan de OSR (opleidingschool Rotterdam). Via de OSR worden docenten in opleiding begeleid in de praktijk. Thorbecke Voortgezet Onderwijs kan zo een aandeel leveren in de opleiding en krijgt in een vroegtijdig stadium zicht op talent dat bij Thorbecke Voortgezet Onderwijs kan gaan werken.

#### **4.3 Kwaliteitsbeleid**

Thorbecke Voortgezet Onderwijs onderscheidt twee hoofdaspecten aan kwaliteit: onderwijskwaliteit en organisatiekwaliteit. Het één kan niet zonder het ander gerealiseerd worden. Onder onderwijskwaliteit valt het goed opleiden van de leerlingen, de primaire taak van een school. In de voorgaande paragrafen zijn de twee belangrijkste aspecten die aan onderwijskwaliteit bijdragen aangestipt: adequaat onderwijskundig beleid en professionele medewerkers. Organiseatiekwaliteit gaat meer over de wijze waarop Thorbecke Voortgezet Onderwijs als organisatie van professionals deze onderwijskwaliteit realiseert. Zoals de wijze waarop planmatig, gestructureerd en resultaatgericht gewerkt wordt, via een gedegen PDCA<sup>4</sup>-cyclus. Maar ook de wijze waarop en de mate waarin we de juiste randvoorwaarden en hulpmiddelen weten te realiseren om de noodzakelijke activiteiten te kunnen uitvoeren. Hierbij valt te denken aan de beschikbare financiën, capaciteit, kennis en technologie (zie paragraaf 4.4, over bedrijfsvoering). Tot slot gaat het ook om de wijze waarop en de mate waarin Thorbecke Voortgezet Onderwijs op adequate wijze verantwoording aflegt aan belanghebbenden, over doelen, activiteiten en inzet van middelen en mensen.

Om tot een adequate kwaliteitszorg te komen, werkt Thorbecke Voortgezet Onderwijs de volgende zaken verder uit:

- heldere PDCA-cyclus/kwaliteitskalender: Thorbecke Voortgezet Onderwijs-locatieplannen, jaarkalenders, projectplannen, begroting, perioderapportages, tevredenheidsonderzoeken, et cetera.
- beoogde leerling resultaten: instrumenten om de gewenste opbrengsten (zowel cognitief, sociaal-emotioneel als sportief en qua vaardigheden) in kaart te brengen, te analyseren en te verbeteren. Hierbij wordt voor de cognitieve prestaties onder meer gewerkt met DIAtaal, DIAcijfer en natuurlijk de toets- en examenresultaten. Voor de andere prestaties ontwikkelen we nog adequate meetmethoden.
- succesvolle werkwijzen: gewenste/noodzakelijke procedures (“zo doen wij het bij Thorbecke Voortgezet Onderwijs”), rekening houdend met een goede balans tussen professionals en procedures, zodat er voldoende ruimte én verantwoordelijkheid voor de professional is.
- professionele reflecties: lesobservaties en –beoordelingen, collegiale visitaties (zowel op docentniveau als op locatieniveau, locatie- en Thorbecke Voortgezet Onderwijs-overstijgend).

---

<sup>4</sup> Plan – Do – Check – Act



#### **4.4 Bedrijfsvoering**

Om alle ambities mogelijk te maken moeten behalve een nadere uitwerking in en implementatie van onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid enkele noodzakelijke basisaspecten van de bedrijfsvoering op orde gebracht en gehouden worden. Deze aspecten worden in deze paragraaf kort aangestipt. Op elke van deze onderwerpen vindt nadere uitwerking plaats.

##### **4.4.1 Financiën**

De financiële situatie van Thorbecke Voortgezet Onderwijs is op dit moment niet rooskleurig. Met een aantal forse ingrepen buigt de schoolleiding dit om, zodat de situatie in 2020 er als volgt uit kan zien:

- Thorbecke Voortgezet Onderwijs is financieel gezond en heeft voldoende financiële weerstand om eventuele risico's het hoofd te bieden. In concreto betekent dit op termijn:
  - minimaal 30% solvabiliteit (conform norm inspectie);
  - minimaal 75% liquiditeit (conform norm inspectie);
  - minimaal 10% weerstandsvermogen.
- Het BOOR-bestuur en de directie van Thorbecke Voortgezet Onderwijs hebben permanent inzicht in de financiële situatie en worden niet verrast door uitschieters. Dit wordt gemonitord via voortgangsgesprekken tussen bestuur, directie en controllers.
- Iedere medewerker is zich er van bewust dat het onderwijs wordt bekostigd met publieke middelen en ziet mede toe op de juiste besteding van die middelen. In het algemeen geldt dat de bekostiging de leerling volgt.
- Thorbecke Voortgezet Onderwijs koopt maatschappelijk verantwoord en duurzaam in. Dit betekent onder meer dat:
  - het inkoopbeleid arbeidsparticipatie door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt bevordert. Hiervoor worden criteria ten aanzien van Social Return On Investment (SROI) gesteld.
  - aanbestedingen zo georganiseerd worden dat lokale ondernemers succesvol kunnen meedingen naar opdrachten.

##### **4.4.2 Huisvesting**

Om eigentijds onderwijs te kunnen bieden, waarbij leerlingen ook optimaal kunnen sporten en dansen, dient Thorbecke Voortgezet Onderwijs de huisvesting op diverse locaties en ten aanzien van diverse punten te verbeteren. Dit zal in nauw overleg met het BOOR-bestuur, de gemeenten en sport- en dansorganisaties gebeuren.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs waarborgt dat elke locatie een adequaat MeerjarenOnderhoudsprogramma (MOP) heeft dat uitgevoerd wordt. Hierbij gelden de uitgangspunten schoon, heel en veilig.

##### **4.4.3 ICT**

Binnen hedendaags onderwijs neemt de ICT een belangrijke plaats in. Allereerst randvoorwaardelijk, omdat zonder een adequaat werkend netwerk medewerkers vandaag de dag hun werk niet meer kunnen doen. Dit betreft bijvoorbeeld het leerlingvolgsysteem, de roostering en het gebruik van smartboards in de les. Maar daarbovenop vormt een goede ICT de ruggengraat voor gepersonaliseerd onderwijs, omdat het de toegang tot leermiddelen waarborgt en de interactie tussen leerlingen en medewerkers, tussen leerlingen onderling en tussen medewerkers onderling faciliteert. Aandachtspunten voor Thorbecke Voortgezet Onderwijs zijn:

- aanwezigheid van de juiste ICT-hulpmiddelen;
- adequaat werken van deze hulpmiddelen;
- vaardigheid bij leerlingen en medewerkers om de hulpmiddelen ook effectief en efficiënt in te zetten.

Thorbecke Voortgezet Onderwijs werkt een ICT-plan uit dat deze drie gebieden verbindt aan de visie op onderwijs.

#### **4.4.4 Communicatie/PR**

Thorbecke Voortgezet Onderwijs werkt aan een sterke reputatie bij externe relaties. Hierbij positioneert en profileert Thorbecke Voortgezet Onderwijs zich ten opzichte van de scholen in de regio als dé school voor topprestaties voor nu en morgen: Thorbecke Voortgezet Onderwijs wil de beste zijn in de combinatie tussen onderwijs, sport en dans. Alle medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het concretiseren en realiseren van deze ambitie en verbinden zich daarnaast met de openbare identiteit.

In het kader van een goede PR zijn de volgende zaken van belang:

- een actuele en aansprekende website, met relevante nieuwtjes (zoals bijzondere activiteiten, voorbeelden van lessituaties en natuurlijk de topprestaties van leerlingen);
- een adequate schoolgids en brochures ten behoeve van open dagen en informatiemarkten om de keuze voor Thorbecke Voortgezet Onderwijs positief te beïnvloeden;
- basisscholen bezoeken, voor het versterken van de relaties op diverse niveaus (directie, leerkracht) en het informeren van leerkrachten en ouders van leerlingen over de ontwikkelingen bij Thorbecke Voortgezet Onderwijs;
- gastlessen voor leerlingen van basisscholen, om kennis te maken met de gebouwen en de faciliteiten, de medewerkers en mogelijke medeleerlingen.

Om dit te faciliteren versterkt Thorbecke Voortgezet Onderwijs de interne communicatie, zodat informatie adequaat en tijdig gedeeld wordt. Overleg vindt plaats om ambities met elkaar te bepalen, werkwijzen op elkaar af te stemmen en (tussen)resultaten met elkaar te analyseren. Reflectie en verbetering is zonder interactie onmogelijk.

## Bijlage 1: Korte typering per locatie

### ***Vmbo voor sport & dans***

Op de vmbo voor sport & dans zitten leerlingen die een vmbo basis- of kaderopleiding volgen en die affiniteit hebben met sport en/of dans en die open staan voor een gezonde leefstijl. Dat doen ze in een veilig en overzichtelijk gebouw. In het gebouw is een dansstudio en er zijn praktijklokalen waar werksituaties geoefend kunnen worden. Er is veel aandacht voor sport en bewegen. Dat straalt het gebouw ook uit en dat merk je aan de sfeer.

#### **KERNWOORDEN Thorbecke VMBO voor sport & dans**

<b>S</b>	sport		<b>D</b>	dans
<b>P</b>	praktijkgericht		<b>A</b>	activerende werkvormen
<b>O</b>	ondernemend	<b>&amp;</b>	<b>N</b>	niveaudifferentiatie
<b>R</b>	reflectie		<b>S</b>	samenwerkend leren
<b>T</b>	talentontwikkeling			

Het onderwijsmodel van vmbo sport & dans is uitgewerkt op vier aspecten:

1. het programma;
2. de begeleiding;
3. de didactiek;
4. de beoordeling.

Dit is vertaald naar de individuele leerling, maar ook naar de individuele docent: wat vraagt dit aan kennis, kunde en kwaliteiten van de docenten/coaches?

### ***Nieuwerkerk aan den IJssel***

Op de locatie Nieuwerkerk zitten leerlingen die een mavo-diploma kunnen behalen of de onderbouw van het Havo/vwo willen doen. Beide groepen leerlingen krijgen uitdagend en betekenisvol onderwijs door deel te nemen aan uitdagende projecten waardoor de leerlingen talenten, vaardigheden en competenties ontwikkelen die nodig zijn voor de maatschappij van de 21<sup>e</sup> eeuw. Voor deze leerlingen is een kleine veilige school met een fijn leef en werkklimaat erg belangrijk is en sociale cohesie een belangrijk aspect. In de basis zijn er 4 profielen: sport, theater/dans, media & entertainment en studiewijs. Daarnaast bekijkt de school of er mogelijkheden zijn voor highschool hockey, highschool voetbal en highschool korfbal. In de bovenbouw worden er vooral voor mavoleerlingen aantrekkelijke lessen in het ondernemerschap aangeboden. Hierdoor wordt de link naar het bedrijfsleven en de praktijk snel gelegd en kunnen de leerlingen met een voorsprong naar het MBO.

Hiervoor maken ze gebruik van een groot netwerk dat door de school is opgezet en dat deels door hulp van ouders is ingevuld. Ouderparticipatie speelt dan ook een belangrijke rol.

In de onderbouw van het havo/vwo zal er vooral voor de vwo leerlingen de relatie worden gezocht met het wetenschappelijk onderwijs door projecten is samenwerking met de diverse universiteiten op te zetten. Science is daar een belangrijk onderdeel in en daarnaast zal er gekeken worden naar speciale programma's zoals Chinese lessen of Spaans.

De locatie Nieuwerkerk is gesitueerd in een oud gebouw en heeft met een bezetting van 382 leerlingen te weinig bruto vloer oppervlakte. Tevens is het gebouw al merkbaar lang in het gebruik en is het interieur oud. Er zijn geen mogelijkheden voor aansprekende lokalen die tegemoet komen aan de verschillende programma's zoals Science en Ondernemerschap. Ook het gebrek aan een dansruimte en gymruimte wordt ervaren als minpunt en wordt in de toekomst erg belangrijk wil het aantal leerlingen op hetzelfde peil blijven. Een forse investering in het huidige gebouw of bij voorkeur een nieuwbouwlocatie met mogelijkheden voor eindonderwijs havo/vwo is zeer noodzakelijk voor de toekomst van de locatie.

### ***Prinsenlaan/Merkelbachstraat***

Op de Prinsenlaan zitten mavo/havo/vwo leerlingen die hun onderwijsambities combineren met sport/dansambities/interesses. Je ziet het terug doordat we leerlingen met name op de combinatie onderwijs en sport en dans zelfsturend leren te zijn. En je ziet het terug doordat de locatie sport en dans uitstraalt door de aankleding, de inrichting, maar vooral door de leerlingen bij wie het realiseren van hun ambities centraal staat. Binnen het onderwijs worden verbindingen gelegd met het sport/dans kader van de leerlingen.

Het onderwijs is flexibel en biedt maatwerk, waardoor de ambities van de leerlingen worden ondersteund. De leerlingen leren op verschillende manieren, van de docent, van hulpmiddelen, van elkaar en van zichzelf. Dit zie je in het gebouw terug aan de diversiteit aan onderwijsvormen. Leerlingen ondersteunen elkaar in het behalen van de ambities op onderwijs en sport en dans en zijn trots op de eigen maar ook op de prestaties van hun medeleerlingen.

## Bijlage 2: Koers BOOR

### Missie

Maximale kansen creëren voor kinderen en jongeren in Rotterdam en omgeving. Zij worden volwassen wereldburgers die bijdragen aan een rechtvaardige samenleving en weten hoe zij hun talenten daarvoor kunnen benutten.

### Visie

Wij dragen zorg voor onderwijs dat bijdraagt aan de talentontwikkeling van iedere leerling.

### Motto

Het Best denkbare Openbare Onderwijs in Rotterdam.

### Kernwaarden

- Maximale talentontplooiing
- Actieve pluriformiteit
- Nieuwsgierigheid, betrokken en toekomstgericht
- Naleving van kinderrechten
- Sterke binding met de samenleving

Ons onderwijs is eigentijds en uitdagend onderwijs van hoge kwaliteit met als doel **kwalificatie**, **socialisatie** en **identiteitsontwikkeling** voor elke leerling. Het richt zich op:

1. Leren voor de toekomst
2. Leren is maatwerk
3. Leren met de beste leraren
4. Leren in de samenleving
5. Leren in een professionele cultuur

Alle activiteiten zijn erop gericht om **goed onderwijs** te realiseren. Goed onderwijs *kwalificeert* leerlingen voor een vervolgopleiding, het uitoefenen van een beroep en het deelnemen in de maatschappij. Leerlingen worden deel van hun *sociale omgeving* en leren daarin zorg dragen voor anderen. Tenslotte draagt goed onderwijs bij aan de *identiteitsontwikkeling* van leerlingen.

### Bijlage 3: facts & figures Thorbecke Voortgezet Onderwijs

#### Leerlingaantallen

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prinsenlaan	846	825	806	756	768	1021	989	1030	1007	680
Merkelbachstraat										220
Vmbo voor sport & dans	658	648	647	592	595	605	561	510	455	430
Nieuwerkerk	312	313	334	337	376	400	373	384	382	385
Hoofdweg	232	236	245	251	245	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>2048</b>	<b>2022</b>	<b>2032</b>	<b>1936</b>	<b>1984</b>	<b>2026</b>	<b>1923</b>	<b>1924</b>	<b>1844</b>	<b>1715</b>

#### Medewerkers aantal/FTE

Medewerkers	Thorbecke Voortgezet Onderwijs totaal	Prinsenlaan/ Merkelbach	Vmbo voor sport & dans	Nieuwerkerk	Algemene dienst
Aantal totaal	198	87	62	31	18
FTE totaal	151,6	66,5	47,4	24,9	12,8

#### 2016-2017 Instroom leerjaar 1

	Topsport	HS Sport	HS Dans	DAMU	Sport klas+ (4u+)	Sport klas (4u)	Theater	M&E/ OMEGA	Studie wijs	Totaal
Nieuwerkerk	0	0	0	0	0	21	12	15	28	76
Vmbo voor sport en dans	7	27	21	0	37	15	0	0	0	107
Prinsenlaan	35	26	1	6	9	0	0	0	4	81
Merkelbach	8	14	4	7	14	0	0	0	2	49
<b>TVO totaal</b>	<b>50</b>	<b>67</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>60</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>313</b>

#### Leerlingtevredenheidsontwikkeling

	Thorbecke Voortgezet Onderwijs 2008	Thorbecke Voortgezet Onderwijs 2010	Thorbecke Voortgezet Onderwijs 2012	Thorbecke Voortgezet Onderwijs 2014	Referentie groep 2016	Thorbecke Voortgezet Onderwijs 2016
Schoolcultuur	6,9	7,2	6,8	7,2	7,1	7,2
Imago van de school	6,7	7,1	6,9	6,9	7,0	6,6
Docentgedrag	5,5	5,9	5,5	6,2	6,1	6,1
Toetsing en feedback	6,2	6,2	6,1	6,1	6,5	6,0
Veiligheid op school	6,6	6,7	6,5	6,6	6,7	6,5
Contact leiding en leerlingen	5,9	6,3	6,5	6,3	6,2	6,2
Informatie	5,6	5,8	5,3	5,3	6,1	5,0
Begeleiding	6,2	6,5	6,3	6,3	6,4	6,2
Schoolgebouw	6,4	6,8	6,6	6,3	6,4	6,5
Toezicht	6,3	6,8	6,8	6,3	6,5	6,4

Ouderpeiling Vensters voor Verantwoording

	Peiling 2016						
	Nieuwerkerk	Prinsenlaan	Merkelbachstraat	vmbo sportdans	Thorbecke VO 2016	Thorbecke VO 2014	Thorbecke VO 2012
	n=131	n=265	n=66	n=105	n=568	n=165	n=203
Mijn kind voelt zich veilig op school	8,8	7,8	7,5	7,4	7,9	7,9	8,4
De sfeer op school is prettig	8,6	7,3	6,9	7,2	7,5	7,5	7,6
De docenten behandelen mijn kind met respect	8,1	7,2	6,5	7,3	7,4	7,2	7,9
Op school gelden duidelijke regels	8,5	6,8	6,7	7,2	7,2	7,3	8,1
De school geeft mij duidelijke informatie over de vorderingen van mijn kind	7,8	6,4	6,0	7,0	6,8	6,9	7,5
Ik vind goed geïnformeerd over dingen die ik als ouder moet weten	7,9	6,3	5,9	6,8	6,7	6,8	7,4
De mening van de ouders telt mee op deze school	7,5	5,9	5,4	6,5	6,3	6,3	6,9
De school biedt het onderwijs dat zij belooft	7,6	5,8	5,2	6,7	6,3	6,8	7,2
Ik ben tevreden over het onderwijs zoals de school dat aanbiedt	7,7	5,7	5,3	6,6	6,3	6,8	7,3
De school beschikt over goede, vakbekwame docenten	7,5	5,9	5,4	6,8	6,4	6,6	7,1
De school maakt leren voor mijn kind aantrekkelijk	7,2	5,6	5,3	6,4	6,1	6,4	6,7
De school staat goed bekend	7,9	5,6	5,2	6,2	6,2	6,9	7,2
Ik zou andere ouders aanraden deze school voor hun kind te kiezen	8,0	5,6	4,8	6,3	6,2	6,9	7,2
Mijn kind wordt goed begeleid door de mentor	7,6	6,6	6,2	7,6	7,0	7,0	7,7
De school biedt leerlingen goede hulp bij leer- of gedragsproblemen	7,0	5,8	5,2	6,4	6,1	6,0	6,9
De school zorgt voor goede begeleiding op keuzemomenten	7,1	6,1	5,6	6,9	6,4	6,9	7,4
<b>INDICATORWAARDE</b>	<b>7,8</b>	<b>6,3</b>	<b>5,8</b>	<b>6,8</b>	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,4</b>

Personeelstevredenheid

Items personeelspeiling	Thorbecke Voortgezet Onderwijs 2013	Thorbecke Voortgezet Onderwijs 2015	Benchmark 2015
Schoolgebouw	5,6	5,3	6,3
Schoolklimaat	5,7	5,6	7,0
Pedagogisch klimaat	6,4	6,4	7,1
Leidinggeven	6,7	6,7	7,2
Organisatiestructuur	5,2	5,2	6,8
Procedures	5,6	5,2	6,7
Vergadering en overleg	6,5	6,5	6,8
Informatievoorziening	5,8	5,7	6,7
Arbeidsinhoud	6,7	6,9	7,4
Arbeidsomstandigheden	4,1	4,3	5,5
Arbeidsvoorwaarden	6,2	6,0	6,5
Arbeidsverhoudingen	6,5	6,3	7,6
Signalen van stress en burn-out	5,8	6,4	6,7
Veranderingsbereidheid/ motivatie	7,4	7,7	7,8
Beleid t.a.v. seksuele intimidatie en agressie	8,1	8,1	8,5
Externe communicatie	5,5	5,6	7,4
Contacten met ouders	6,0	6,2	7,2
Schoolleiding/ Management	5,5	5,4	6,8

Rendement<sup>5</sup> onderbouw

		2011/12- 2012/13	2012/13- 2013/14	2013/14- 2014/15
Locatie Prinsenlaan	HAVO	g.	b.g.	o.g.
Locatie Merkelbachstraat	VWO			
	VMBO (g)T			
Vmbo voor sport & dans	VMBO basis/kader	g.	v.o.g.	Geen benchmark beschikbaar
Locatie Nieuwerkerk	VMBO (g)T	b.g.	g.	g.

Rendement<sup>4</sup> bovenbouw

		2011/12- 2012/13	2012/13- 2013/14	2013/14- 2014/15
Locatie Merkelbachstraat	VMBO (g)T	g.	g.	g.
Locatie Prinsenlaan	HAVO	o.g.	o.g.	g.
	VWO	o.g.	o.g.	v.o.g.
Vmbo voor sport & dans	VMBO basis	v.o.g.	g.	v.o.g.
	VMBO kader	g.	v.b.g.	o.g.
Locatie Nieuwerkerk	VMBO (g)T	b.g.	g.	g.

Gemiddeld cijfer centraal examen (o.b.v. opbrengstordelen Onderwijsinspectie)

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
<b>VMBO-B</b>	6,6	6,8	6,3	6,5
<b>VMBO-K</b>	5,7	6,1	5,8	5,9
<b>VMBO-(G)T NK</b>	6,4	6,3	6,4	6,5
<b>VMBO-(G)T MB</b>	5,9	6,0	6,3	6,0
<b>HAVO</b>	6,2	6,5	6,6	6,4
<b>VWO</b>	5,9	6,3	6,0	6,5

Gemiddeld verschil resultaat schoolexamen en centraal examen

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
<b>VMBO-B</b>	-0,43	-0,32	-0,16	-0,31
<b>VMBO-K</b>	+0,43	+0,28	+0,21	+0,42
<b>VMBO-(G)T NK</b>	+0,12	+0,17	+0,08	+0,00
<b>VMBO-(G)T MB</b>	+0,44	+0,15	+0,11	+0,27
<b>HAVO</b>	-0,16	-0,25	-0,35	-0,15
<b>VWO</b>	+0,49	+0,03	+0,40	+0,07

<sup>5</sup> v.o.g. = ver onder landelijk gemiddelde  
g. = gelijk aan landelijk gemiddelde  
v.b.g. = ver boven landelijk gemiddelde

o.g. = onder het landelijk gemiddelde  
b.g. = boven landelijk gemiddelde