

## Besluit College van Bestuur

Datum CvB-vergadering	20 juni 2017						
Agendapunt	Kaderbrief kalenderjaren 2018 en 2019						
Doel agendapunt	Ter besluitvorming						
Portefeuillehouder	Pierre Heijnen						
Status	Openbaar						
Aanbieder	Claus Hoekstra (OOA)						
Aantal bijlagen	1						
Naam document(en)	Kaderbrief kalenderjaren 2018 en 2019 (versie 20-06-2017)						
Relatie tot eerder CvB-besluit	-						
<b>Beschrijving en motivering voorstel</b>							
<p>De kaderbrief wordt afgeleid van de strategische ambities van ROC Mondriaan, die eenmaal in de vier jaar worden vastgesteld. De ambities voor de periode 2016-2019 komen uit het Strategisch Plan 2016-2019 en de Kwaliteitsafspraken 2016-2017 en zijn gerangschikt in drie thema's: onderwijskwaliteit, innovatie en regionale verankering. De ambities zijn vervolgens verdeeld in één of meer doelstellingen met daarbij horende indicatoren en normen. De kaderbrief wordt eens in de twee jaar uitgebracht.</p> <p>In de strategische periode 2016 – 2019 zijn er dus twee kaderbrieven: de Kaderbrief 2016 en 2017 en het vervolg hierop, de Kaderbrief 2018 en 2019. Bij de totstandkoming van de Kaderbrief 2018 en 2019 (hierna: de Kaderbrief) zijn de scholen en de diensten gekend; het CvB heeft met hen gesproken over gerealiseerde doelstellingen, nieuwe inzichten en relevante ontwikkelingen. Daarnaast is de inbreng uit de strategische sessie tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht in december 2016 meegenomen en heeft het College van Bestuur gebruik gemaakt van de inbreng vanuit de OR. Dit alles heeft geleid tot het verwijderen, toevoegen of wijzigen van een aantal doelstellingen, indicatoren en normen.</p> <p>De Kaderbrief kent negen ambities bij de drie bekende thema's, onderwijskwaliteit, innovatie en regionale verankering. Van de tien ambities in de Kaderbrief 2016 en 2017 zijn er twee ambities 'ondergebracht' bij een andere, passende ambitie en is er één nieuwe toegevoegd.</p> <p>Inhoudelijk gezien ligt in de Kaderbrief ten opzichte van de vorige meer het accent op het pedagogisch-didactisch handelen van docenten, het Leven Lang Ontwikkelen en het versterken van de kwaliteitscultuur (de professionalisering) binnen teams. Een ander onderscheid met de Kaderbrief 2016 en 2017 is de keuze voor minder kwantitatieve normen en meer kwalitatieve oordelen in dialoog, via de klantenpanels en in de verantwoordingsgesprekken.</p> <p>De kaderbrief is op 19 juni 2017 besproken met de Raad van Toezicht. De wijziging die deze bespreking heeft opgeleverd, is overgenomen in de definitieve versie.</p> <p><i>Het College van Bestuur wordt gevraagd de Kaderbrief ROC Mondriaan kalenderjaren 2018 en 2019 vast te stellen.</i></p>							
<b>Consequenties voor de scholen</b>							
N.v.t.							
<b>Financiële consequenties</b>							
N.v.t.							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>Kostenplaats:</b></td> </tr> </table>		<b>Kostenplaats:</b>					
<b>Kostenplaats:</b>							
<b>Communicatie</b>							
<p>Alle formele besluiten - met uitzondering van de vertrouwelijke - worden gepubliceerd in het CvB-bulletin en op Mondriaanet. Voor besluiten die een grote groep medewerkers aangaan, kan middels een nieuwsflits extra aandacht worden gevraagd.</p>							
<p><u>Doelgroep:</u></p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Mondriaanbreed</td> <td><input type="checkbox"/> Scholen</td> <td><input type="checkbox"/> Overig, namelijk .....</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Management</td> <td><input type="checkbox"/> Externen, namelijk .....</td> <td></td> </tr> </table>		<input checked="" type="checkbox"/> Mondriaanbreed	<input type="checkbox"/> Scholen	<input type="checkbox"/> Overig, namelijk .....	<input type="checkbox"/> Management	<input type="checkbox"/> Externen, namelijk .....	
<input checked="" type="checkbox"/> Mondriaanbreed	<input type="checkbox"/> Scholen	<input type="checkbox"/> Overig, namelijk .....					
<input type="checkbox"/> Management	<input type="checkbox"/> Externen, namelijk .....						
<p><u>Wijze van communicatie:</u></p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Website</td> <td><input type="checkbox"/> Media/pers</td> <td><input type="checkbox"/> Overig, namelijk.....</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> Website	<input type="checkbox"/> Media/pers	<input type="checkbox"/> Overig, namelijk.....			
<input type="checkbox"/> Website	<input type="checkbox"/> Media/pers	<input type="checkbox"/> Overig, namelijk.....					

<b>Besluit College van Bestuur</b>		<b>Kenmerk: CvB17-175</b>	
Het College van Bestuur heeft de Kaderbrief kalenderjaren 2018 en 2019 vastgesteld.			
<b>Medezeggenschapstraject:</b> <i>Niet van toepassing</i>	<b>Datum</b>	<b>Op grond van:</b>	<b>Uitkomst</b>

<b>Terugkoppeling</b>			
Bestuurssecretaris	→	directeur OOA (Claus Hoekstra)	20-06-2017

# Kaderbrief 2018 en 2019

Den Haag, 20 juni 2017

## Inhoud

	Blz.
1. Inleiding	3
2. Ambities	4
3. Financiële kaders	5
4. Doelstellingen per ambitie	6
Thema: Onderwijskwaliteit	
<i>Ambitie 1: Ontwikkelen en implementeren Focus op Vakmanschap</i>	6
<i>Ambitie 2: Tevredenheid en rendement verhogen</i>	8
<i>Ambitie 3: Verder professionaliseren</i>	11
<i>Ambitie 4: Bedrijfsvoering verbeteren</i>	13
Thema: Innovatie	
<i>Ambitie 5: Onderwijsinnovatie bevorderen</i>	15
<i>Ambitie 6: (Wereld)burgerschap bevorderen</i>	16
Thema: Regionale verankering	
<i>Ambitie 7: Samenwerken met werkveld, onderwijsinstellingen en overheden</i>	17
<i>Ambitie 8: Aandeel studenten uit de regio verhogen</i>	18
<i>Ambitie 9: Bijdragen aan Leven Lang Ontwikkelen</i>	19
5. Monitoring en verantwoording	20
Bijlagen	
1. Normen diploma-, jaarresultaat en starterssucces per 01-08-2017	21
2. Voorbeelden van leeractiviteiten bij doelstellingen ambitie 3	22
3. Lijst met afkortingen	23

## 1. Inleiding

De kaderbrief wordt afgeleid van de strategische ambities van Mondriaan die eenmaal in de vier jaar worden vastgesteld. De ambities voor de periode 2016-2019 komen uit het Strategisch Plan 2016-2019 en de Kwaliteitsafspraken 2016-2017 en zijn gerangschikt in drie thema's: onderwijskwaliteit, innovatie en regionale verankering. De ambities zijn vervolgens verdeeld in één of meer doelstellingen met daarbij horende indicatoren en normen.

De kaderbrief wordt eens in de twee jaar uitgebracht. In de tussengelegen jaren wordt alleen in uitzonderlijke gevallen een addendum uitgebracht, zoals bij wettelijke wijzigingen of ontwikkelingen waarop Mondriaan zonder uitstel dient te reageren met een aanvulling of wijziging van doelstellingen en/of indicatoren. Relevante informatie wordt in dat geval in een addendum opgenomen en het overzicht wordt bijgesteld. In het jaar 2017 is er geen reden geweest om een addendum uit te brengen.

In de periode 2016 – 2019 zijn er dus twee kaderbrieven: de kaderbrief 2016 en 2017 en het vervolg hierop: de kaderbrief 2018 en 2019. Bij de totstandkoming van de kaderbrief 2018 en 2019 (hierna: de kaderbrief) zijn alle scholen en diensten gekend; het CvB heeft met hen gesproken over gerealiseerde doelstellingen, nieuwe inzichten en relevante ontwikkelingen. Daarnaast is de input uit de strategische sessie tussen het CvB en de Raad van Toezicht van december 2016 meegenomen en heeft het CvB gebruik gemaakt van de inbreng vanuit de OR. Dit alles heeft geleid tot het verwijderen, toevoegen of wijzigen van sommige doelstellingen, indicatoren en normen.

De input uit de rondgang langs de verschillende organisatieonderdelen en de inbreng van de RvT hebben geleid tot de volgende inhoudelijke uitgangspunten:

1. Besteed aandacht aan passend onderwijs en complexe doelgroepen in relatie tot toegankelijkheid. Neem in dit kader de verbetering van de interne doorstroom mee als belangrijk aandachtspunt.
2. Geef innovatie een andere invulling. Denk ook aan technische en financiële randvoorwaarden.
3. Besteed aandacht aan Leven Lang Ontwikkelen.
4. Ambitie 1 (Focus op vakmanschap) is gerealiseerd. Actualiseer deze ambitie met een ambitie op de keuzedelen.

De rondgang langs de verschillende organisatieonderdelen heeft ook geresulteerd in technische uitgangspunten:

1. Bij ambities die gehaald zijn, geven we dit aan.
2. Schrap de indicatoren die onderdeel zijn geworden van de reguliere bedrijfsvoering.
3. Schrap indicatoren met (uitgebreide) Inspectienormen. Een verwijzing naar deze normen volstaat of verplaats die naar de bijlage.
4. Een norm van 100% wordt als demotiverend ervaren. Hanteer meer stimulerende normen met de nodige uitzonderingen: op bijvoorbeeld het veiligheidsgevoel van studenten en medewerkers zijn we alleen met 100% tevreden.

Een ontwikkeling van invloed op het mbo is de invoering van de nieuwe (hogere) normering voor onderwijsresultaten per 1 augustus 2017. Hier is rekening mee gehouden in de kaderbrief; zie bijlage 1 voor een nadere toelichting bij de nieuwe normen.

## 2. Ambities

In het Strategisch Plan 2016 - 2019 zijn drie thema's en tien strategische ambities geformuleerd die integraal in de kaderbrief 2016 en 2017 zijn opgenomen. De bevindingen uit de rondgang van het CvB langs scholen en diensten en de strategische ontwikkelingen zoals geduid door de RvT, hebben geleid tot enkele wijzigingen in de strategische ambities in de kaderbrief 2018 en 2019:

- Ambitie 2 heeft een andere focus gekregen: vergroten tevredenheid en rendement;
- Ambitie 5 heeft een andere benaming: Onderwijsinnovatie bevorderen.
- Ambitie 6 2016 en 2017 (Ondernemerschap bevorderen) is ondergebracht bij ambitie 1.
- Ambitie 10 2016 en 2017 (Studenten nog beter begeleiden en uitval bestrijden) is verwerkt in ambitie 2.
- Ambitie 9 2018 en 2019 is nieuw.

Ambities kaderbrief 2016 en 2017	Ambities kaderbrief 2018 en 2019*
<p><i>Onderwijskwaliteit</i></p> <p>1 Ontwikkelen en implementeren van Focus op vakmanschap</p> <p>2 Onderwijskwaliteit vergroten</p> <p>3 Professionalisering (verder) invoeren</p> <p>4 Bedrijfsvoering verbeteren</p>	<p><i>Onderwijskwaliteit</i></p> <p>1 Ontwikkelen en implementeren van Focus op vakmanschap</p> <p>2 Tevredenheid en rendement verhogen</p> <p>3 Verder professionaliseren</p> <p>4 Bedrijfsvoering verbeteren</p>
<p><i>Innovatie</i></p> <p>5 Technologie en ICT benutten</p> <p>6 Ondernemerschap bevorderen</p> <p>7 (Wereld)burgerschap bevorderen</p>	<p><i>Innovatie</i></p> <p>5 Onderwijsinnovatie bevorderen</p> <p>6 (Wereld)burgerschap bevorderen</p>
<p><i>Regionale verankering</i></p> <p>8 Samenwerken met het werkveld, de onderwijsinstellingen en overheden</p> <p>9 Aandeel studenten uit regio verhogen</p> <p>10 Studenten (nog) beter begeleiden en uitval bestrijden</p>	<p><i>Regionale verankering</i></p> <p>7 Samenwerken met het werkveld, de onderwijsinstellingen en overheden</p> <p>8 Aandeel studenten uit de regio verhogen</p> <p>9 Bijdragen aan Leven Lang Ontwikkelen</p>

\* Van de oorspronkelijke 10 ambities in de kaderbrief 2016 en 2017 zijn er twee ambities "ondergebracht" en is er één nieuwe toegevoegd.

### 3. Financiële kaders

Op basis van de meerjarenbegroting 2017-2021 zijn de financiële kaders 2018 en 2019:

	2018	2019
	€	€
<b>SOM DER BATEN</b>	161.928	165.951
<b>SOM DER LASTEN</b>	164.057	165.512
<b>RESULTAAT VOOR INTEREST</b>	2.219-	439
Financiële baten en lasten	463-	439-
<b>Resultaat</b>	2.592-	-

Dit zijn de voorlopige financiële kaders. In de begrotingen 2018 en 2019 worden de definitieve kaders vastgesteld. Het CvB streeft ernaar de kaders zoveel mogelijk te laten aansluiten op de uitgangspunten van de begroting 2017. Dat betekent:

1. De raming van de baten is gebaseerd op het beleid van het kabinet.
2. De baten en lasten zijn niet geïndexeerd. Indien OCW een prijscompensatie toekent, wordt deze in het allocatiemodel verwerkt.
3. Mondriaan raamt de baten in het kader van de kwaliteitsafspraken over BPV, Studiewaarde en vsv aan de voorzichtige kant.

De uitgangspunten voor het begroten van de reguliere activiteiten zijn:

- o De Entreeopleiding en de Mbo-opleidingen worden gefinancierd met het allocatiemodel dat sinds 2015 wordt gebruikt;
- o Educatie wordt kostendekkend aangeboden;
- o Het VAVO kent meerjarig een kostendekkende exploitatie;
- o Het gebruik van de school- en dienstspecifieke personele last, met een onderscheid naar OP, BOBP en ABOP. In de CPL (Cluster Personeelslast = gemiddelde personeelslast per school) is geen rekening gehouden met nog niet afgesloten cao's .
- o De afschrijvingen op apparatuur en inventaris sluiten aan op het ideaalcomplex, € 5,2 mln. per jaar. In 2018 is daarnaast € 0,2 mln. extra beschikbaar om de afschrijvingen van de extra investeringen die in 2015 in het kader van innovatie zijn gedaan, te dekken.
- o In het kader van de reductie algemene kosten wordt in 2018 de doelstelling van een structurele afname van € 2,6 mln. gerealiseerd. Conform de meerjarenbegroting kent Mondriaan in 2018 een tekort van € 2,6 mln. en vanaf 2019 een sluitende exploitatie.

Een belangrijke randvoorwaarde voor en voorbehoud bij het voorgaande is dat omstandigheden niet wijzigen. De begroting 2019 is daarom een indicatie.

## 4. Doelstellingen per ambitie

### Onderwijskwaliteit

#### Ambitie 1: Ontwikkelen en implementeren van Focus op Vakmanschap

*Terugblik op de resultaten 2016 en 2017*

Volgens de afgesproken normen hebben de scholen van Mondriaan de implementatie Focus op Vakmanschap grotendeels gerealiseerd, waarmee ambitie 1 is gehaald. De meeste opleidingen zijn inmiddels geïntensiveerd. De niveau 4-opleidingen die het betreft, zijn verkort van vier naar drie jaar. Alle opleidingen die op 1 augustus 2016 zijn gestart, zijn gebaseerd op de nieuwe kwalificatie-dossiers. De centrale scholing voor curriculumontwikkeling heeft hieraan bijgedragen. De scholen bieden in de nieuwe curricula keuzedelen aan. Ten slotte is ook de entree-opleiding ingevoerd.

Voor het schooljaar 2016 -2017 hebben de scholen voor hun opleidingen het aanbod keuzedelen gereed. Met het aanbod van keuzedelen kunnen scholen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en regionale behoeften. SBB heeft in 2016 veel nieuwe keuzedelen toegevoegd, hetgeen bij sommige scholen heeft geleid tot een bijstelling van hun aanbod.

In 2017 verandert het aanbod van keuzedelen. Daarom zullen veel scholen hun aanbod voor de schooljaren 2017-2018, 2018-2019 en 2019-2020 nog actualiseren. In 2018 en 2019 wordt de focus gelegd op de verdere invoering van keuzedelen.

Voor veel opleidingen geldt dat ondernemerschap/ondernemend gedrag standaard onderdeel uitmaakt van het curriculum. Voor die opleidingen die dat niet automatisch in hun opleidingen hebben, geldt dat zij een keuzedeel op dit thema aanbieden. 56% van de BOL-opleidingen op niveau 3 en 4 biedt inmiddels een keuzedeel “ondernemerschap” of “ondernemendheid” aan.

Om ondernemerschap te bevorderen zijn in 2016 en 2017 de volgende activiteiten ontplooid:

- Ontwikkeling van het keuzedeel ondernemerschap of ondernemendheid;
- Stimuleren ondernemend gedrag door lessen;
- Ontwikkeling van Citylab: good practice ondernemerschap.

#### *Toegankelijkheid*

Mondriaan streeft ernaar om zo veel mogelijk jongeren die zich aanmelden ook daadwerkelijk te laten starten met een opleiding bij het roc. Mondriaan plaatst iedere aanmelder die voldoet aan de wettelijke vooropleidingseisen. In het nieuwe toelatings- en intakebeleid 2016-2017 is hier veel aandacht aan besteed. Het percentage ingeschreven studenten ten opzichte van het aantal aanmelders is gestegen naar 52 procent. In 2017 wordt ingezet op een percentage van 60 procent. Uit de rondgang langs scholen en diensten is gebleken dat scholen (steeds meer) te maken hebben met complexe doelgroepen en psychosociale problematiek. Een goede uitvoering van het AIP-beleid (Aanmelding, Intake en Plaatsing) en Passend Onderwijs met de daarbij horende pedagogisch-didactische aanpak zijn daarom ook de komende jaren van belang.



## Ambitie 1: Ontwikkelen en implementeren van Focus op vakmanschap

Doelstelling	Indicatoren	Norm 2019
<p><b>1.1</b> In de periode 2016-2019 is Focus op vakmanschap volledig geïmplementeerd.</p>	<p>1.1.1 Keuzedelen zijn geïmplementeerd in de staande organisatie.</p> <p>Dit houdt in dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alle opleidingen een aanbod keuzedelen hebben;</li> <li>○ Alle relevante systemen zijn aangepast;</li> <li>○ Het beheer van het aanbod keuzedelen van scholen is gestandaardiseerd;</li> <li>○ Het proces van examinering en diplomering keuzedelen is gestandaardiseerd.</li> </ul>	<p>Ja</p>
<p><b>1.2</b> Het vergroten van de ondernemende houding bij de student</p>	<p>1.2.1 BOL-opleidingen op niveau 3 en 4 bieden een keuzedeel in het kader van 'ondernemerschap' of "ondernemendheid" aan.</p>	<p>Ja</p>
<p><b>1.3</b> De opleidingen zijn toegankelijk voor alle doelgroepen.</p>	<p>1.3.1 Het AIP-beleid wordt volgens afspraak uitgevoerd.</p> <p>1.3.2 De pedagogisch-didactische aanpak van opleidingen is afgestemd op de doelgroep.</p>	<p>Afspraken per school. Verantwoording in de verantwoordingsgesprekken</p>

## Ambitie 2: Tevredenheid en rendement verhogen

*Terugblik op de resultaten 2016 en 2017*

In het 2<sup>e</sup> kwartaal 2017 heeft de Inspectie het onderzoek naar de Staat van de Instelling uitgevoerd bij Mondriaan. Volgens de Inspectie is Mondriaan een solide roc, waarbij de basiskwaliteit van het onderwijs, examinering en kwaliteitsborging in ieder geval voldoende is. In bijlage 1 zijn de nieuwe normen voor opbrengsten per 1 augustus 2017 opgenomen.

In 2016 is de studenttevredenheid gemeten met de JOB-monitor: 7413 studenten van Mondriaan hebben de enquête ingevuld, een responspercentage van 46,6%. Het gemiddelde rapportcijfer dat de studenten voor de opleiding geven is 7,1. Dit is boven de doelstelling van 6,9 in 2016 -2017.

In 2017 is het onderzoek naar medewerkerstevredenheid (MTO) afgenomen. Het rapportcijfer tevredenheid medewerkers is gestegen van 7,3 (MTO 2015) naar 7,6.

In de BPV-monitor is te volgen wat de werkgeverstevredenheid is over de kwaliteit van het onderwijs van Mondriaan. Door het SBB worden hiertoe doorlopend metingen uitgevoerd. Het gemiddelde rapportcijfer dat werkgevers aan Mondriaan geven is 7,5.

In de BPV-monitor is eveneens de waardering van studenten voor de BPV opgenomen. In 2016 geven studenten Mondriaan het rapportcijfer 8,0. In 2017 is het ROC Mondriaan BPV-verbeterplan goedgekeurd door het ministerie van OCW. In dit plan is een aantal maatregelen opgenomen ter (verdere) verbetering van de BPV bij ROC Mondriaan met de focus op de aspecten programma, matching en begeleiding.

Het onderwijs van Mondriaan is gericht op de ontwikkeling van studenten, zodat zij voldoende toegerust zijn voor deelname aan de arbeidsmarkt of een vervolgstudie. Om dit te kunnen waarmaken, moet het onderwijs van Mondriaan goed aansluiten op de (regionale) arbeidsmarkt. Jaarlijks onderzoekt Mondriaan bij oud-studenten in hoeverre het onderwijs ook daadwerkelijk aansluit op het werken in de beroepspraktijk. Uit het onderzoek in 2016 blijkt dat 91 procent van de alumni werk heeft of een opleiding volgt. Bij de bbl-studenten (98 procent) ligt dit percentage hoger dan bij de bol-studenten (88 procent). De verklaring hiervoor is dat bbl-studenten tijdens de opleiding al een baan hebben en daar vaak ook na de opleiding blijven werken. 80% van de alumni zegt veel aan de opleiding te hebben gehad. De alumni geven de opleiding bij Mondriaan gemiddeld een rapportcijfer van 7,1.

In 2017 doen 10 van de 23 Mondriaan-scholen mee aan de Skills Heroes-wedstrijden (43%).

In augustus 2017 is –naar verwachting- de module Internationalisering operationeel. Begin 2017 is binnen Mondriaan een platform internationalisering opgericht, waar de scholen informatie met elkaar kunnen delen.

In 2016 zijn er 434 buitenlandstages uitgevoerd. Mondriaan zal in 2018 - 2019 doorgaan met het stimuleren van buitenlandstages door te kijken naar de mogelijkheden binnen het curriculum, het aanvragen van Erasmus+-subsidies en de relaties met buitenlandse scholen te intensiveren.

Het slagingspercentage bij de Centrale Examens Nederlands is in 2016 nagenoeg gelijk aan dat in 2015. De gewenste toename in rendement is niet gerealiseerd.

Het slagingspercentage bij de Centrale Examens rekenen is over 2016 gedaald t.o.v. 2015. De gewenste toename in rendement is dus niet gerealiseerd. Een belangrijke verklaring hiervoor is gelegen in de dalende motivatie bij de studenten niveau 2 en 3 voor het rekenexamen 2F, omdat de resultaten niet meetellen voor diplomering. Mondriaan blijft focus houden op het rekenonderwijs.

Het percentage vsv bij Mondriaan was in 2015 6,5% en is in 2016 6,6%. Het bestrijden van vsv blijft onverminderd een speerpunt bij Mondriaan. In deze context is het van belang om de interne doorstroom te versterken. In dit kader is een goede uitvoering van het beleid m.b.t. Sluitende Aanpak en Sluitende Begeleiding belangrijk. Dit betekent dat studenten in beginsel niet worden uitgeschreven zonder diploma of wanneer niet bekend is wat de vervolgstap is.

<b>Ambitie 2: Tevredenheid en rendement verhogen</b>		
<b>Doelstelling</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Norm 2019</b>
<b>2.1</b> Het onderwijs en de examinering voldoen aan de eisen conform het Waarderingskader BVE 2017.	2.1.1 Mondriaan voldoet aan de inspectienormen voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jaarresultaat</li> <li>○ Diplomasresultaat</li> <li>○ Startersresultaat</li> </ul> Zie bijlage 1.	Ja
<b>2.2</b> De kwaliteit van het onderwijs voldoet ten minste aan de wensen van de relevante belanghebbenden.	2.2.1 Rapportcijfer tevredenheid van: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ studenten</li> <li>○ medewerkers</li> <li>○ werkgevers</li> </ul>	> 7,0 > 7,0 > 7,0
<b>2.3</b> Mondriaan sluit met zijn aanbod aan op de vraag van de student en de arbeidsmarkt.	2.3.1 Rapportcijfer van oud-studenten in het alumni-onderzoek voor hun opleiding bij Mondriaan.	> 7,0
<b>2.4</b> Mondriaan stimuleert een excellentiecultuur binnen de organisatie.	2.4.1 Mate waarin in de periode 2016 – 2019 scholen tenminste een keer meegedaan hebben aan skills-wedstijden.	Afspraken per school. Verantwoording in de verantwoordings-gesprekken
	2.4.2 Mate waarin internationalisering is opgenomen als thema in het LB-aanbod.	
	2.4.3 Het aantal buitenlandse stages.	
	2.4.4 Uitvoering Plan van aanpak buitengewone scholen is op schema.	Ja

2.5 Het rendement van de examens Nederlands en rekenen neemt toe.	2.5.1 Het aantal geslaagden voor de Centrale Examens Nederlands stijgt.	Stijging t.o.v. de resultaten 2017.
	2.5.2 Het aantal geslaagden voor de Centrale Examens rekenen stijgt.	Stijging t.o.v. de resultaten 2017.
2.6 Het verminderen van vsv.	<p>2.6.1 Mondriaan voldoet aan de afgesproken vsv-norm.</p> <p><u>Norm 2016-2017</u>  N1 = 27,5%  N2 = 9,5%  N3 = 3,6%  N4 = 3,5%*</p> <p><u>Norm 2017-2018</u>  N1 = 27,5%  N2 = 9,4%  N3 = 3,5%  N4 = 3,5%*</p>	Ja

\*Deze norm is niet conform de wettelijk vastgestelde norm voor niveau 4 (2,75%) en wijkt als enige af van de landelijke vsv-normen. Mondriaan heeft bewust de vsv-norm van 3,5% aangehouden voor niveau 4, omdat deze norm voor een grootstedelijk roc een ambitieuze en haalbare norm is.

## Ambitie 3: Verder professionaliseren

*Terugblik op de resultaten 2016-2017*

Op het gebied van Leren & Ontwikkelen zijn de afgelopen twee jaren grote stappen gezet binnen diverse onderdelen van de organisatie. Het is een thema dat ook in 2018-2019 actueel blijft.

*Vooruitblik op 2018-2019*

Voor deze kaderbrief is gezocht naar een motiverender wijze om de doelstellingen rondom Leren & Ontwikkelen te formuleren. Er is gekozen voor portretten op drie niveaus: de individuele medewerker, het team en de gehele Mondriaan organisatie.

De normering heeft een ander karakter dan voorheen. Hiermee wordt meer recht gedaan aan de ontwikkelingen die plaatsvinden op dit thema. Op alle niveaus in de organisatie wordt aandacht besteed aan pedagogisch-didactische competenties.

### Leren & Ontwikkelen

*De Mondriaan professional*

De Mondriaan professional is een (onderwijs)medewerker die zijn beroep vakkundig, innovatief en betrokken verricht en zich blijft ontwikkelen. De professional werkt in opdracht, binnen vastgestelde kaders en is resultaatgericht. Samenwerkend met collega's staat hij/zij garant voor de kwaliteit van het onderwijs en legt hierover gevraagd en ongevraagd verantwoording af, zowel aan de studenten / de afnemers van diensten, het team als aan de directeur. De Mondriaanprofessional beschikt over 21-eeuwse vaardigheden.

*De Mondriaan professionele teams*

De medewerkers van Mondriaan zijn georganiseerd in professionele (onderwijs)teams. Deze teams hebben de volgende vijf kenmerken.

1. Er is een gedeelde visie op onderwijs / dienstverlening.
2. Er wordt verantwoordelijkheid genomen en verantwoording afgelegd met behulp van de PDCA-cyclus.
3. De (team-)taken worden verdeeld op basis van competenties.
4. Er wordt samen geleerd en zo gewerkt aan de competenties van het team en het individuele teamlid.
5. Er is een professionele cultuur.

*Mondriaan*

ROC Mondriaan is een lerende organisatie. Leren & ontwikkelen is de verbindende factor tussen de doelstellingen van de strategische koers.

Thema's als het continu onderhouden van de pedagogisch didactische vaardigheid, teams aan zet, professionele ruimte, bevordering van de kwaliteitscultuur en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers blijven onverminderd van kracht.

De volgende thema's komen daar in de periode 2018 – 2019 bij: passend onderwijs, complexe doelgroepen, toegankelijkheid, innovatie, Leven Lang Ontwikkelen en ambitie op keuzedelen.

Voorbeelden van activiteiten in het kader van Leren & Ontwikkelen zijn beschreven in bijlage 2.

### Ambitie 3: Verder professionaliseren

Doelstelling	Indicatoren	Norm 2019
<p><b>3.1</b> De medewerker</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stelt de kwaliteit van het onderwijs of de dienstverlening voorop in het werk,</li> <li>- stelt de student of klant centraal in het werk,</li> <li>- kent en betreft de (externe) omgeving bij het werk en kan voorbeelden van leer- en ontwikkelactiviteiten en resultaten in het licht van de doelstelling geven.</li> </ul>	<p>3.1.1. Wijze waarop en mate waarin de medewerkers op stage zijn geweest of anderszins via externe activiteiten of werkzaamheden hun deskundigheid hebben vergroot.</p> <p>3.1.2. Toename ontwikkeling medewerkers.</p>	<p>Afspraken per school. Verantwoording in de verantwoordings-gesprekken</p>
<p><b>3.2.</b> Het team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs of de dienstverlening</li> <li>- stelt de student of klant centraal in het werk,</li> <li>- kent en betreft de (externe) omgeving bij het werk en kan voorbeelden van leer- en ontwikkelactiviteiten en resultaten in het licht van de doelstelling geven.</li> </ul>	<p>3.2.1. Toename teamontwikkeling.</p>	<p>Afspraken per school Verantwoording in de verantwoordings-gesprekken.</p>
<p><b>3.3.</b> De organisatie als geheel draagt bij aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de kwaliteit van het onderwijs of dienstverlening</li> <li>- stelt de student of klant centraal in het werk,</li> <li>- kent en betreft de (externe) omgeving bij het werk en kan voorbeelden van leer- en ontwikkelactiviteiten en resultaten in het licht van de doelstelling geven.</li> </ul>	<p>3.3.1. Bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs of dienstverlening van de organisatie.</p>	<p>Afspraken in DC en met HRM. Verantwoording in de verantwoordings-gesprekken.</p>

## Ambitie 4: Bedrijfsvoering verbeteren

### *Terugblik op de resultaten 2016-2017*

In 2016 is een intern onderzoek uitgevoerd naar de samenwerking van de scholen en de ondersteunende diensten. Bij de scholen is gevraagd naar de tevredenheid over de ondersteuning van en samenwerking met de stafdiensten. Het rapportcijfer van de scholen voor de diensten: 6,9. De tevredenheid heeft ook betrekking op de beschikbaarheid van apparatuur, systemen en informatie. Verbetering van de samenwerking tussen scholen en ondersteunende diensten blijft de focus houden in 2018 - 2019.

Vanaf 2016 zijn klantenpanels ingevoerd. Hierin geven school- en onderwijsdirecteuren feedback op de verschillende diensten. De dialoog die ontstaat, is effectief gebleken in het versterken van de samenwerking. Het oordeel van deze klantenpanels wordt daarom in de kaderbrief meegenomen.

Sinds 2016 reduceert Mondriaan de algemene kosten om zo veel mogelijk van de beschikbare middelen aan te kunnen wenden voor het primaire proces. Tot en met 2017 is een reductie van € 2,4 miljoen algemene kosten gerealiseerd. Afgemeten aan het einddoel van € 2,6 miljoen in 2019 is 92% van het streefbedrag bereikt. Dat betekent dat Mondriaan op koers ligt om het beoogde doel in 2018 en het einddoel in 2019 te gaan behalen.

Mondriaan stelt elk jaar een plan van aanpak verzuim op. In 2016 waren de belangrijkste activiteiten uit het plan van aanpak: voorlichting, training en ondersteuning bij de verzuimbegeleiding. De regie bij verzuim ligt nu bijna volledig bij leidinggevende en medewerker.

Het CvB heeft op 19 januari 2016 de norm voor verzuim voor 2016 aangepast van 4,2 naar 4,9 procent. Die doelstelling is behaald, want in 2016 daalde het verzuimpercentage van 5,4 naar 4,9 procent. Het aantal medewerkers dat langer dan een jaar verzuimt, nam licht toe: van 18 medewerkers in december 2015 naar 20 medewerkers in december 2016. Het verzuim was het hoogst onder docenten: 5,9 procent. De functiegroep instructeurs kende een verzuimpercentage van 5,7 procent en bij de groep ondersteunende medewerkers was dat 4,5 procent.

#### Ambitie 4: Bedrijfsvoering verbeteren

Doelstelling	Indicatoren	Norm 2019
4.1 Onderwijs -en ondersteunende processen zijn naar tevredenheid op elkaar afgestemd.	4.1.1 Tevredenheid van de scholen over de ondersteuning van de diensten.	Positief oordeel in of via klantenpanel
	4.1.2 Tevredenheid van de scholen en diensten over de samenwerking.	Positief oordeel in of via klantenpanel
	4.1.3 De taakstelling van € 2,6 mln. op de bedrijfsvoering van scholen, diensten en management is gehaald.	Ja
4.2 Mondriaan dringt het ziekteverzuim terug.	4.2.1 Het ziekteverzuimcijfer voldoet aan de norm	≤ 4,2%



## Innovatie

### Ambitie 5: Onderwijsinnovatie bevorderen

*Terugblik op de resultaten 2016-2017*

De herziening van de kwalificatiestructuur en daarmee het vernieuwen van de curricula vormde een aanleiding om te bekijken op welke manier de inzet van ICT en het digitale leren meerwaarde bieden. Voorbeelden van good practices die worden ingezet, zijn het beschikbaar stellen van digitale leermiddelen voor studenten via de Mondriaan Office 365-omgeving en de introductie van *Bring your own device*, waardoor studenten altijd toegang hebben tot digitaal lesmateriaal zonder dat zij daartoe in een computerlokaal hoeven te zitten. Een ander voorbeeld is het digitaal toetsen. Dit staat voor veel scholen hoog op de agenda. Bij alle scholen is een coach digitaal leren aangesteld om te zorgen voor ondersteuning op decentraal niveau.

*Vooruitblik 2018 en 2019*

Mondriaan bereidt studenten voor op een loopbaan van vele decennia. In deze periode treden grote veranderingen op de arbeidsmarkt op, mede als gevolg van technologische ontwikkelingen. Mondriaan is daarom verplicht studenten voor te bereiden op veranderende beroepen en een veranderende arbeidsmarkt. Dit vergt permanente aanpassing aan de ontwikkeling in beroepen/branches. Innovatie in het bedrijfsleven dient zo snel mogelijk geïmplementeerd te worden in de opleidingen. Daarnaast verandert ook het onderwijs zelf door technologie en veranderingen in de doelgroep. Dit vraagt om pedagogisch-didactische innovaties in het onderwijsproces.

<b>Ambitie 5: Onderwijsinnovatie bevorderen</b>		
<b>Doelstelling</b>	<b>Indicator</b>	<b>Norm 2019</b>
5.1 Mondriaan besteedt meer aandacht aan innovatie en technologische ontwikkelingen.	5.1.1 Scholen ontwikkelen bij hun studenten 21 <sup>e</sup> - eeuwse vaardigheden.	Afspraken per school / dienst. Verantwoording in de verantwoordings-gesprekken
	5.1.2 Scholen passen de opleidingen aan op innovaties in het beroep.	
	5.1.3 Scholen passen pedagogisch-didactische innovaties toe in het onderwijsproces.	
	5.1.4 Scholen en diensten passen innovaties toe in de ondersteunende bedrijfsvoering.	
	5.1.5 Scholen en diensten nemen deel aan kennisontwikkeling en -deling van innovaties en bevorderen cross overs.	

## Ambitie 6: (Wereld)burgerschap bevorderen

*Terugblik op de resultaten 2016-2017*

Mondriaan beoogt dat studenten door middel van burgerschapsvorming kunnen en willen participeren in de samenleving en daarbij zelfstandig en verantwoord kunnen handelen. Vanuit de landelijke kaders kent burgerschap vier dimensies: de politiek-juridische, de economische, de sociaal-maatschappelijke en de vitale dimensie. Mondriaan breidt deze vier dimensies op basis van de eigen kernwaarden uit met onder meer (wereld)burgerschap. In de regio Haaglanden, met veel internationale organisaties en expats, is het ontwikkelen van het (wereld)burgerschap belangrijk voor de studenten.

Voor alle studenten verzorgt Mondriaan lessen burgerschap op basis van de vier hierboven genoemde dimensies en de drie Mondriaanaspecten (wereldburgerschap, duurzaamheid, kunst en cultuur). De lessen burgerschap zijn zichtbaar in het onderwijsprogramma opgenomen. Voor deze lessen geldt een inspanningsverplichting van de student. De inhoud van de lessen wordt vormgegeven op basis van opdrachten die door docenten van Mondriaan zijn ontwikkeld en beschikbaar worden gesteld in de zogenaamde Loopbaan- en Burgerschapsloketten. Het gaat hierbij om een aantal verplichte basisopdrachten, opdrachten die door alle studenten van een opleidingsniveau worden gemaakt, en door de opleiding vrij te kiezen opdrachten die gerelateerd zijn aan de doelgroep en de opleiding.

<b>Ambitie 6: (Wereld)burgerschap bevorderen</b>		
<b>Doelstelling</b>	<b>Indicator</b>	<b>Norm 2019</b>
<b>6.1</b> Mondriaan bereidt studenten voor op een steeds internationalere maatschappij en beroepsuitoefening.	6.1.1 (Wereld)burgerschap is onderdeel van de curricula.	Afspraken per school. Verantwoording in de verantwoordings-gesprekken
	6.1.2 De entreeopleidingen en beroepsopleidingen op niveau 2 en 3 bieden studenten de mogelijkheid het vak Engels te volgen.	

## Regionale verankering

### Ambitie 7: Samenwerken met het werkveld, onderwijsinstellingen en overheden

#### *Terugblik op de resultaten 2016-2017*

De samenwerking met partners in het werkveld, het toeleverend onderwijs, het vervolgonderwijs en de gemeenten is essentieel voor Mondriaan om zijn doelstellingen te realiseren. De samenwerking met deze partners vindt op verschillende niveaus en plekken in de organisatie zijn beslag: op bestuurlijk niveau door CvB en onderwijsdirecteuren; door medewerkers van de ondersteunende diensten en door schooldirecteuren en docenten in de scholen.

In 2016 en 2017 is er geen meting geweest ten behoeve van de doelstelling. Er is vooral ingezet op de uitvoering van activiteiten om de ambitie te realiseren. Hieronder volgt een korte beschrijving:

*Samenwerking met hbo:* De samenwerking met hbo is voornamelijk gericht op het bevorderen van een succesvolle doorstroom van studenten van Mondriaan naar het hbo, bijvoorbeeld het traject Succesvol Doorstudereren.

*Samenwerking met vmbo:* In 2016 heeft Mondriaan met vmbo-scholen samengewerkt aan het vernieuwen van de onderwijsprogramma's, die per 1 augustus 2016 zijn ingevoerd. Met de vernieuwingen in het vmbo wordt beoogd de programma's beter af te stemmen op het vervolgonderwijs in het mbo.

*Samenwerking met gemeenten:* De gemeenten in de regio Haaglanden leveren een consistente en betrokken bijdrage aan het onderwijs en de doelstellingen van Mondriaan. Vanuit de Haagse Educatieve Agenda ontvangt Mondriaan bijvoorbeeld veel ondersteuning van de gemeente.

*Samenwerking met werkveld:* Elke school of groep van scholen heeft een Adviesraad waarin bedrijven, instellingen en ondernemers uit de regio zijn vertegenwoordigd. De scholen voeren met hun Adviesraad de dialoog over onder meer de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

Ambitie 7: Samenwerken met het werkveld, onderwijsinstellingen en overheden		
Doelstellingen	Indicator	Norm 2019
7.1 De partners vinden dat Mondriaan (pro-)actief en betrouwbaar is in de samenwerking.	7.1.1 Waardering werkveld voor de samenwerking met Mondriaan in de BPV.	Eindwaardering bedrijven in de BPV-monitor ≥ 7,0
	7.1.2 Rapportcijfer van gemeenten voor de samenwerking met de Taal+School.	≥ 7,0
	7.1.3 Rapportcijfer van instellingen voortgezet onderwijs en hbo voor de samenwerking met Mondriaan.	≥ 7,0

## Ambitie 8: Aandeel studenten uit de regio verhogen

*Terugblik op de resultaten 2016-2017*

Mondriaan heeft in de strategie 2016-2019 als ambitie benoemd dat het huisopleider van het middelbaar beroepsonderwijs in de regio Haaglanden wil zijn. Dit betekent dat het aandeel studenten uit de regio Haaglanden dat een opleiding in het mbo volgt en voor Mondriaan kiest, moet toenemen. In 2016 heeft 52,3 procent van de mbo-studenten uit de regio Haaglanden voor een opleiding bij Mondriaan gekozen (de norm voor 2016 en 2017 is 55%).

Door de contacten met schoolleiders en decanen uit het vmbo te intensiveren, wordt beoogd de instroom vanuit het vmbo uit de regio naar Mondriaan te vergroten. Dit wordt voortgezet in 2018 en 2019.

<b>Ambitie 8: Aandeel studenten uit regio verhogen</b>		
<b>Doelstellingen</b>	<b>Indicator</b>	<b>Norm 2019</b>
8.1 Het aandeel Mondriaanstudenten uit de regio Haaglanden verhogen.	8.1.1 Het aandeel mbo-studenten uit de regio Haaglanden dat voor Mondriaan kiest.	≥ 55%

## Ambitie 9: Bijdragen aan Leven Lang Ontwikkelen

Van beroepsbeoefenaren wordt anno 2017 meer dan ooit verwacht dat zij zich blijven ontwikkelen, ook na hun initiële opleiding. De snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: flexibilisering, langer werken, digitalisering, technologische ontwikkelingen, internationalisering, etc. vergen meer dan voorheen onderhoud van kennis en kunde van de beroepsbevolking. Met alleen het afronden van de initiële opleidingen, redt men het niet langer. Het ziet ernaar uit dat het “Leven Lang Ontwikkelen” binnenkort beter gefaciliteerd zal worden (leerrechten/vouchers). Het middelbaar beroepsonderwijs kan als aanbieder hier een belangrijke rol in spelen en ROC Mondriaan wil vanuit zijn kwaliteit dit nadrukkelijk in zijn werkgebied invullen.

Het “Leven Lang Ontwikkelen” geldt ook voor werkzoekenden, zeker voor degenen zonder startkwalificatie of met een opleiding op Entree-niveau of niveau 2. Deze “herstarters” willen we, al dan niet aangedragen en ondersteund door UWV en/of gemeenten, een middelbare beroepsopleiding aanbieden, waar noodzakelijk en/of met een hogere succesverwachting middels maatwerk. Bij Mondriaan is 16,8 procent van de studenten 23 jaar of ouder. Het percentage ouder dan 23 jaar bedroeg in 2015 16,7 procent.

Het “Leven Lang Ontwikkelen” raakt ook iedereen als burger. Om volwaardig mee te kunnen doen is een minimumniveau aan beheersing van de Nederlandse taal, burgerschap en digitale vaardigheden een noodzakelijke voorwaarde. Met onze Taal + School kunnen wij in opdracht van gemeenten ieder jaar duizenden burgers in de Haagse regio een passend aanbod bieden.

De Instrumenten die ons ter beschikking staan, zijn naast de BOL-opleidingen, de BBL-opleidingen, BBL-maatwerk, certificaten, particulier aanbod en educatie. Ook met onze “Bijzondere Voorzieningen” (Taal +, VAVO, Menskracht 7, Entree, ISK, Bijzondere Doelgroepen) kunnen we onze ambities op het terrein van “Leven Lang Ontwikkelen” voor (jong)volwassenen vormgeven, maar ook onze scholen voor MBO kunnen hier een flinke bijdrage aan leveren.

<b>Ambitie 9: Bijdragen aan Leven Lang Ontwikkelen</b>		
<b>Doelstellingen</b>	<b>Indicator</b>	<b>Norm 2019</b>
<b>9.1</b> Bijdragen aan Leven Lang Ontwikkelen	9.1.1 Groei aantal BBL-studenten 23+ t.o.v. 2017.	Ja
	9.1.2 Studenten kunnen certificaten halen.	Bij minimaal 5 opleidingen
	9.1.3 Groei aantal educatietrajecten.	Ja
	9.1.4 Groei particuliere trajecten t.o.v. 2017.	Ja

## 5. Monitoring en verantwoording

Om de realisatie van ambities te kunnen vaststellen, is monitoring van de voortgang van groot belang. De monitoring en verantwoording zijn bij Mondriaan een integraal onderdeel van het kwaliteitsborgingssysteem op instellings- en schoolniveau en vinden plaats in een proces van:

- o het uitvoeren van checks;
- o het rapporteren over de uitkomsten (bijvoorbeeld in een zelfevaluatie – of verantwoordingsdocument);
- o het bespreken van deze uitkomsten in teams of de verantwoordingsgesprekken tussen CvB en directies;
- o het eventueel aanpassen van prestatie-afspraken.

Bij de resultaatbepaling worden verschillende meetmethodes gehanteerd. Bij een aantal indicatoren vindt de resultaatbepaling plaats in de verantwoordingsgesprekken met het CvB. Hiertoe maken scholen (resultaat)afspraken met het CvB in de begrotings-/planningsgesprekken. Om een adequate evaluatie en monitoring van deze (maatwerk) indicatoren mogelijk te maken, worden de evaluatie- en monitoringsinstrumenten van Mondriaan aangepast.

De klantenpanels vormen een belangrijk ijkingsinstrument in het monitoringsproces. Hierin bespreken schooldirecties en diensten onder andere de kwaliteit van producten en diensten. Het periodiek invullen van zelfevaluaties door school- en dienstdirecteuren biedt de gelegenheid tot reflectie op de eigen prestaties. Het MMO fungeert daarnaast als een platform voor collegiale consultatie voor schooldirecteuren met betrekking tot de realisatie van ambities.

Een belangrijk hulpmiddel bij de monitoring van de voortgang in de realisatie van ambities is het Dashboard verzorgd door BIM. Aan de hand van dit instrument krijgen schooldirecteuren managementinformatie op schoolniveau aangeboden.

Mondriaan hanteert het uitgangspunt dat, als de scholen het over de gehele breedte beter doen, het totale ROC het beter doet. Bij de verantwoording vertrekt Mondriaan niet vanuit de instellingsbrede norm, maar gaat uit van de ambities en te boeken resultaten van de scholen. Scholen die het al goed doen, moeten ten minste aan de norm blijven voldoen.

## Bijlage 1. Normen diploma-, jaarresultaat en starterssucces per 01 – 08 - 2017

De inspectie beoordeelt per 01-08-2017 de onderwijsresultaten van opleidingen op niveau 2, 3 en 4 aan de hand van de prestaties op de indicatoren jaarresultaat (JR), diplomaresultaat (DR) en startersresultaat (SR) die de componenten zijn van de standaard Studiesucces in het Waarderingskader BVE 2017. Het studiesucces van de opleiding is voldoende wanneer twee van de drie indicatoren voldoende zijn. De beoordeling zal gebaseerd worden op driejaarsgemiddelden. Bij deze driejaarsgemiddelden dient tenminste een cijfer te bestaan voor twee verschillende jaren, waaronder dat van het laatste jaar

De definities JR en DR zijn per 01-08-2017 ongewijzigd. Het startersresultaat is een nieuwe indicator. *Definitie startersresultaat (SR):* het aandeel van de nieuwe instromers in de instelling dat een jaar later nog studeert bij de eigen instelling of is uitgestroomd met een diploma behaald in het eerste jaar op de instelling.

Normen Studiesucces per 01 -08 – 2017 in %					
Niveau	DR		JR		SR
	V	G	V	G	
1*					
2	61,1	79	66,8	82	78,9
3	69,6	89	67,9	85	81,8
4	69,6	89	67,9	85	81,8

V = voldoende                      G = Goed                      \*Zie laatste alinea.

Normen Studiesucces tot 01 – 08 – 2017 in %		
Niveau	DR	JR
1	45,1	60,7
2	45,2	56,5
3	67,3	65,3
4	67,3	64,2

Voor de Entreeopleidingen wordt het studiesucces bepaald aan de hand van drie indicatoren: onderwijsresultaat, doorstroom naar werk en bindend studieadvies. Voor onderwijsresultaat en doorstroom naar werk is er de komende vier jaar nog geen norm, maar de relatie tot het landelijk gemiddelde geeft een indicatie van de prestaties. Het aandeel negatief bindend studieadvies wordt in samenhang gezien met de overige twee indicatoren.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bron: Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op het middelbaar onderwijs, p.60, definitieve versie 10 oktober 2016.

## Bijlage 2. Voorbeelden van leeractiviteiten bij ambitie 3

*De medewerker, het team, de organisatie dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs of dienstverlening.*

Voorbeelden van leeractiviteiten (niet limitatief) zijn:

- Bijblijven op het vakgebied/branche/sector van de opleiding of dienst.
- Bijhouden van de eigen (vak)bekwaamheid: vakinhoudelijk, pedagogisch en didactisch.
- Verwerven van actuele kennis en vaardigheden van examinering, studieloopbaanbegeleiding, beroepspraktijkvorming, burgerschap, LOB, etc.
- Kennis hebben van en/of ontwikkelen van de keuzedelen.
- Kunnen integreren van het aanleren van beroepsvaardigheden in alle onderwijsactiviteiten.
- Kunnen inzetten van modern instrumentarium; digitaal leren / ICT.
- Gebruiken van professionele ruimte.
- Toepassen PDCA.
- Kennis hebben van inspectiekaders.
- Verbinden van praktijk en theorie bij het eigen leren en ontwikkelen door middel van stage.
- Registreren in het lerarenregister.
- Werken aan de eigen brede/duurzame inzetbaarheid.
- Inzet van de teamscan.

*De medewerker, het team, de organisatie stellen de student of klant centraal in het werk.*

Voorbeelden hiervan (niet limitatief) zijn:

- Kennis hebben van de studentenpopulatie, wat hen beweegt en hoe zij leren.
- Om kunnen gaan met studenten met multiproblematiek.
- Om kunnen gaan met studenten met beperkingen (passend onderwijs).
- Aansluiten bij de hedendaagse studenten, onder meer door het kunnen gebruiken van activerende werkvormen.
- Adequaat kunnen reageren op incidenten.
- Deelname aan studenten- of klantenpanel.
- Deelname aan gezamenlijke dienstentraining.
- Lesbezoeken door peers.
- Studentenevaluaties.
- Klantfeedback.
- Inzet van studenten bij werving en selectie.

*De medewerker, het team, de organisatie kennen en betrekken de (externe) omgeving bij het werk.*

Voorbeelden hiervan (niet limitatief) zijn:

- Kennis hebben van ontwikkelingen in de samenleving/branches.
- Kennis hebben van internationalisering en hoe dit de loopbaan van studenten of het werk beïnvloedt.
- Versterken van samenwerkingsrelaties met alle ketenpartners.
- Stages en peerreviews buiten het eigen ROC.
- Opleiden en bijscholen van medewerkers in verband met grote vervangingsvraag.
- Scholing samen met praktijkbegeleiders.



### Bijlage 3. Lijst met afkortingen

AIP	Aanmelding, Intake, Plaatsing
AOBP	Algemeen ondersteunend en beheers personeel
bbl	beroepsbegeleidende leerweg
BIM	Bureau Informatie Management
BIO	Beroepen in het Onderwijs
bol	beroepsopleidende leerweg
BOBP	Bijzonder ondersteunend en beheers personeel
bpv	beroepspraktijkvorming
bve	beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CvB	College van Bestuur
CPL	Cluster Personeelslasten (gemiddelde personeelslasten per school)
DC-overleg	Overleg Onderwijs- en dienstdirecteuren en College van Bestuur
HRM	Human Resource Management (de ondersteunende dienst HRM)
IOP	Individueel Ontwikkelingsplan
isk	Internationale schakelklas
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
LB	Loopbaan en Burgerschap
MMO	Mondriaan Management Overleg
MTO	Medewerkers Tevredenheidsonderzoek
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OP	Onderwijzend Personeel
PDCA	Plan, Do, Check, Act
roc	regionaal opleidingen centrum
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
vavo	voortgezet algemeen volwassenenonderwijs
vsv	voortijdig schoolverlaten
WEB	Wet Educatie en Beroepsonderwijs