

Jaarverslag 2010

Katholieke Scholengemeenschap De Breul

juli 2011

Inhoudsopgave jaarverslag KSG De Breul 2010

Voorwoord	3
Kerncijfers	5
1. Inleiding	6
2. Onderwijs	7
3. Personeel	12
4. Organisatie	19
5. Financiën	22
6. Stichtingsbestuur en Medezeggenschaps Raad	26
7. Toekomst	28
Bijlagen: organogram, tabellen en woordenlijst	29

Voorwoord

In het jaarverslag 2010 leggen wij verantwoording af over de onderwijskwaliteit en de bedrijfsvoering. We laten zien hoe we werken aan een voortdurende kwaliteitsverbetering. In onze visie is het belangrijk om hierover met alle betrokkenen bij de school (zoals leerlingen, medewerkers, ouders, basisonderwijs, vervolgonderwijs en de gemeente) in dialoog te zijn. We publiceren dit jaarverslag op onze website zodat alle geïnteresseerden er kennis van kunnen nemen. Voor Raad van Toezicht en Medezeggenschapsraad stellen we een aantal hardcopy exemplaren beschikbaar. De ouders stellen we op de hoogte via een melding in de periodieke digitale nieuwsbrief en onze medewerkers via het mededelingenblad. De sectie Management & Organisatie vragen we er in de lessen van de havo- en vwo-bovenbouw aandacht aan te besteden.

In het schoolplan 2008-2012 is een uitvoerige omgevingsanalyse en een interne sterkte/zwakte-analyse gemaakt. De doelstellingen voor 2012 zijn concreet en meetbaar geformuleerd.

Organogram KSG De Breul Bijlage 1 toont de opbouw van de schoolorganisatie. Hieruit blijkt dat in 2010 het Stichtingsbestuur het bevoegd gezag uitoefende en de dagelijkse leiding in handen was van de schoolleiding. Deze bestond uit een rector en drie conrectoren.

De algehele leiding was in handen van de rector (met personeelsbeleid, externe contacten en kwaliteitszorg als aandachtsgebieden). Daarnaast waren twee conrectoren verantwoordelijk voor resp. onderbouw en de bovenbouw met de daartoe behorende afdelingsteams en de daarin functionerende docenten. Beide onderwijsconrectoren waren daarbij verantwoordelijk voor de leerlingenzorg, de communicatie en PR en de leerlingenadministratie. De conrector bedrijfsvoering was verantwoordelijk voor de financiën, het beheer, de interne organisatie, de personeelsplanning en een deel van het onderwijsondersteunende personeel.

De zes afdelingsteams werden geleid door afdelingsleiders. Zij hebben verantwoordelijkheden op het gebied van personeel, organisatie, onderwijs en leerlingenzaken. De docenten maken niet alleen deel uit van één van de teams maar eveneens van een vaksectie.

Op onderwijskundig gebied heeft 2010 in het teken gestaan van het verbeteren van de onderwijsresultaten. De visitatie (november 2009) en het themabezoek van de onderwijsinspectie (februari 2010) bevestigden een ontwikkeling die al een aantal jaren op de school speelde. Met name in de onderbouw en op het vmbo en de havo zijn de resultaten niet wat van een school als De Breul verwacht mag worden (namelijk op of iets onder het landelijk gemiddelde). Medio 2010 heeft de school ervoor gekozen om de havo-aanpak tot een bescheiden speerpunt te maken: resultaten in (met name de bovenbouw) van de havo dienden zich in positieve zin te ontwikkelen. De focus lag hierbij vooral op het leerrendement in de lessensituatie.

Daarnaast speelde schoolbreed het voldoen aan de nieuwe eisen van de onderwijstijd ook een rol die niet onderschat mocht worden. Het is gelukt om de grote populariteit van de school in de regio te kunnen continueren: hoewel er slechts in beperkte mate geloot behoefde te worden, konden opnieuw tien

brugklassen worden geformeerd zonder dat de school in totaliteit verder groeide. Hoewel het leerlingenaantal geleidelijk daalt, is de beoogde afname van het leerlingenaantal tot aan 1500 niet aanstaande. Maar ondanks het beperkt aantal beschikbare plaatsen voor VO-leerlingen in Zeist, leidde intensieve samenwerking met de andere scholen er opnieuw toe dat er voor alle potentiële leerlingen in de gemeente plaats was op een van de middelbare scholen.

Op het gebied van personeel stonden naast het niet verder laten toenemen van werkbelasting en ziekteverzuim, het jaarlijkse vervullen van de vacatures en de uitvoering van de functiemix centraal. Vanuit de visie van bewezen kwaliteit en aanwezige ambitie konden een aantal docenten van LB naar LC en van LC naar LD worden bevorderd.

Op financieel gebied stond veel in het teken van de voorbereidingen op de vernieuwbouw en stonden verdere investeringen in de hulpmiddelen (met name op het gebied van ICT) voorop. Met name de voorbereidingen op de vernieuwbouw kosten veel tijd, maar bleken uitermate succesvol. Niet alleen kwam de (deels externe) financiering rond, maar ook schoot de gemeente Zeist te hulp. Dankzij extra financiën vanuit het Integrale HuisvestingsPlan en een beoogde wijziging van het structuurplan is de school niet alleen in staat om de noodbouw te vervangen, maar kunnen er ook een nieuw sciencelab, verschillende mediatheekvoorzieningen en een aantal extra lokalen gerealiseerd worden in 2011. Ook de gevolgen van de voor de school erg dure cao-VO (van begin 2009) diende te worden opgevangen zonder dat dit een negatief effect op het onderwijs zou hebben of de opgebouwde reserves zou uitputten.

Organisatorisch werd in 2010 ook voortgang geboekt met de in het schoolplan aangekondigde professionalisering van de school. Een inkrimpende schoolleiding in combinatie met meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de afdelingsleiders en daarmee een optimaler functioneren van de afdelingsteams, bleken ambitieuze doelstellingen. Hoewel taken en verantwoordelijkheden tussen schoolleiding en afdelingsleiders helder werden vastgelegd en de afdelingsleiders op organisatorisch en personeels gebied meer ruimte kregen, kunnen de resultaten van de teamevaluatie niet bevredigend worden genoemd. Dit thema is van groot belang, omdat de verbetering van de onderwijsresultaten vooral een taak voor de afdelingsteams is. Ook de voorbereidingen van de invoering van de code Goed Onderwijs, Goed Bestuur verliepen volgens verwachting. In augustus 2011 kan worden overgegaan naar een nieuw bestuursmodel.

Voor meer informatie verwijzen we naar de website van de school: www.de-breul.nl Daar kunnen lezers ook meer informatie vinden over klachtenregeling, schoolgids, diverse regelementen, de aannameprocedure, etc.

We nodigen overige lezers uit om schriftelijk te reageren via info@de-breul.nl.

Namens de schoolleiding van De Breul,

Drs. H.A.T.G. Freitag, rector

Arnhemse Bovenweg 98

3708 AG Zeist

T: 030-6915604 en F: 030-6916442

Kerncijfers

Aantal personeelsleden

FTE	1/2007	1/2008	1/2009	1/2010
Directie	7,0	6,0	6,0	5,0
Ondersteuning	24,1	23,6	25,4	25,1
Onderwijzend personeel	88,8	91,4	92,6	97,5
Totaal	120,0	121,0	124,0	127,7
Vrouwen	53,3%	58,8%	57,0%	57,9%
Mannen	46,5%	41,1%	43,0%	42,1%

2. Leerlingaantallen

	2007	2008	2009	2010
Vwo	599	602	594	605
Havo	503	498	516	494
Vmbo TL	198	190	168	167
Brugklas	280	285	282	278
Totaal	1561	1575	1560	1544

3. Slagingspercentages

	2007	2008	2009	2010
Vmbo TL	91%	93%	92%	90%
Havo	90%	91%	85%	86%
Vwo	96%	97%	95%	92%

4. Gemiddeld cijfer examenresultaten

	2007	2008	2009	2010
Vmbo TL	6,3	6,4	6,3	6,3
Havo	6,3	6,1	6,1	6,1
Vwo	6,3	6,7	6,4	6,2

5. Financiën

(x 1.000 euro)	2007	2008	2009	2010
Totale baten (x 1.000)	9.072	9.397	9.848	10.139
Totale lasten (x 1.000)	8.840	9.127	9.865	10.131
Saldo exploitatie (x 1.000)	.231	.270	-. 16	. 8
Saldo fin. Baten/lasten (x 1.000)	.281	.331	. 31	. 39
Solvabiliteit	0,48	0,59	0,56	0,60
Rentabiliteit	3,1	3,5	0,3	0,4
Weerstandsvermogen	22,4%	30,8%	29,8%	32,0%
Budget per leerling	€ 5.811	€ 5.966	€ 6.312	€ 6.567

Hoofdstuk 1. Inleiding

Het jaar 2010 was een bijzonder jaar waarbij een aantal zaken steeds duidelijker werd. Het **beeld** is kort samengevat als volgt: er is een grote tevredenheid onder ouders en leerlingen, de school staat onverminderd goed bekend en is zeer populair in de regio waardoor niet alle aanmeldingen gehonoreerd kunnen worden. Tegelijkertijd staan de meetbare onderwijsresultaten onder druk en is het voor de organisatie steeds lastiger om de veelheid aan activiteiten in de school te kunnen blijven organiseren zonder afbreuk te doen aan het primaire proces. Ook gaat het proces van een verdere professionalisering van de schoolcultuur geleidelijk voort, maar wordt duidelijk dat er steeds vaker keuzes gemaakt moeten worden tussen de (vaak individuele) mensgerichte benadering en het organisatiebelang. Deze ontwikkelingen vinden plaats op basis van een gezonde financiële situatie die weliswaar om behoedzaam investeren in organisatie en voorzieningen vraagt maar dit wel mogelijk maakt. In elke hoofdstuk hebben we zoveel mogelijk de gemaakte stappen en de bereikte resultaten gerelateerd aan de beleidsdoelen. De **indeling** van de hoofdstukken is daarom als volgt:

- wat is onze visie?
- wat waren onze doelen in de beleidsplannen?
- welke resultaten zijn er geboekt?
- waaruit blijkt dit?

De missie van De Breul laat zich als volgt samenvatten: De Breul is een scholengemeenschap die vanuit een katholieke traditie een essentiële bijdrage levert aan de vorming en ontplooiing van leerlingen.

Dit betekent voor ons niet alleen een intellectuele ontwikkeling, maar ook het ontwikkelen van een specifieke attitude, namelijk het met een open en kritische blik naar de leefomgeving kijken en het beschouwen van het eigen functioneren in die omgeving. Daarnaast wil de school aandacht geven aan cultuur en culturele verscheidenheid. Ons doel is het optimale te halen uit de vele talenten die leerlingen bezitten. Daarom kiezen we ervoor, waar het mogelijk en verantwoord is, om leerlingen binnen hun mogelijkheden kansen te bieden. Verder is het ondergaan van ervaringen en het reflecteren hierop (op basis van feedback) een essentieel onderdeel van de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers. Tot slot is ontwikkeling en ontplooiing een individueel proces dat zich maar zeer beperkt in tijd en tempo laat sturen. Dat realiseren wij ons.

Leerlingen leren op De Breul verantwoordelijkheid voor zichzelf en anderen te nemen. De Breul gaat hierbij uit van *Mutua Fides*, ofwel wederzijds vertrouwen. Dit betekent voor ons: respect voor elkaar, betrokkenheid en inbreng van leerlingen, vrijheid binnen heldere kaders. Daarnaast speelt ook persoonlijke aandacht voor elkaar een grote rol. De Breul is een school waar leerlingen met plezier komen om te leren binnen een veilig en prettig pedagogisch klimaat.

De missie concretiseren we o.a. in: respect hebben voor elkaar, een goed en plezierig leerklimaat, vrijheid binnen heldere kaders, een katholieke traditie en waarden die daarbij horen, openstaan voor maatschappelijke ontwikkelingen en betrokkenheid bij de actualiteit, een kritische houding ten aanzien van die ontwikkelingen om vrije en verantwoorde keuzes te kunnen maken, persoonlijke vorming en ontplooiing, een open houding voor de mens en zijn omgeving, het serieus nemen van levensbeschouwelijke zaken en zowel culturele als creatieve vorming.

Hoofdstuk 2 Onderwijs:

In het schoolplan 2008-2012 zijn de doelstellingen voor een viertal jaren vastgelegd. Deze zijn gebaseerd op onze visie op onderwijs. De harde gegevens op onderwijskundig gebied zijn bijgewerkt tot en met de zomer van 2010.

Uit het schoolplan:

In onze school willen wij onderwijs en begeleiding van hoge kwaliteit leveren. Onder hoge kwaliteit verstaan we samenhangend en uitdagend onderwijs binnen een gestructureerde omgeving dat aansluit bij de belevingswereld van de leerlingen, ervaringsgericht is en kan inspireren. Hierbij zijn zowel kennisoverdracht als het ontplooiën van vaardigheden en competenties onlosmakelijk met elkaar verbonden. Onze uitgangspunten daarbij zijn: groei naar zelfstandigheid, groei in (zelf)verantwoordelijk gedrag en samenwerking. Wij vinden het van belang dat onze leerlingen zelfstandigheid verwerven en hun kritisch vermogen ontwikkelen. Dat zij normen en waarden ontwikkelen waarmee ze een positieve bijdrage kunnen leveren aan de samenleving binnen en buiten de school.

Dit komt ook tot uiting doordat we in de lessen werken met afwisselende opdrachten, activerende didactiek en duidelijke momenten in de dag waarop de leerlingen zelfstandig werken en leren in lessen en keuzestudietijden (kst's). Onverminderd blijven we aandacht besteden aan differentiatie in onze lessen en is er aandacht voor de individuele leerling en maatwerk. In ons didactisch model hebben we dit vastgelegd.

Een van de doelstellingen in het schooljaar 2009-2010 was om te komen tot een nieuwe **lessentabel voor de onderbouw**. Deze nieuwe tabel voldoet aan een aantal belangrijke criteria die vooraf waren vastgelegd: niet te veel vakken tegelijkertijd voor de leerlingen, meer samenhang tussen de verschillende vakgebieden, een (beperkte) ruimte voor projectonderwijs (door de inzet van projecturen) en een betere voorbereiding op het zelfstandiger werken in de bovenbouw. Op organisatorisch gebied is de periodisering van de vakken ongedaan gemaakt waardoor voor deze groep leerlingen het leerproces nauwelijks meer wordt onderbroken.

Al jarenlang is er een forse **doorstroom van tl4 naar havo 4**. Ten aanzien van deze doorstroom, waar tussen de 20 en 30 % van de leerlingen gebruik van maakt, is volgens afspraak een onderzoek uitgevoerd. Hieruit bleek dat deze groep leerlingen het iets minder goed deed dan de reguliere havoleerlingen. Het in 2008 vastgelegde voornemen om vakinhoudelijke doorstroommodules te ontwikkelen waardoor de overstap voor de leerlingen wordt vergemakkelijkt is uitgevoerd. We verwachten dat de resultaten van deze groep leerlingen verder zal verbeteren.

De Breul nam deel aan de regionale pilot **maatschappelijke stage**. De samenwerking en afstemming tussen de scholen in de regio zal komende jaren worden voortgezet.

Het programma **HAvisten-Competent** voor leerlingen van havo-3 tot en met havo-5 wordt inmiddels een viertal jaren aangeboden en is opnieuw geëvalueerd. Hoewel het moeilijk blijkt om de effecten te meten, geven leerlingen en mentoren aan dat er op voldoende niveau wordt gefunctioneerd wanneer het om

de desbetreffende competenties (die de leerlingen voorbereiden op het hbo) gaat. Hoewel er geen reden tot ontevredenheid is, zal er in 2011 vooral in havo-4 en havo-5 aan verbeteringen en verdere borging worden gewerkt.

Er is in het najaar van 2009 een **externe visitatie** afgenomen. De vier andere middelbare scholen die dit samen met onze school doen, spiegelen elkaar als "critical friends". De feedback die de visitatie van november opleverde, kwam de school herkenbaar voor: een prettig pedagogisch klimaat en tevreden leerlingen en docenten. Maar als aandachtspunten werden ook genoemd: sterk op kennis gericht, een erg centrale rol van de docent, in beperkte mate verantwoordelijkheid bij de leerlingen. Ook werd teruggegeven dat er niet vaak op doelmatige wijze wordt samengewerkt en het didactisch handelen te weinig is afgestemd op de verschillen in ontwikkeling.

In februari 2010 bezocht de onderwijsinspectie de school in het kader van een landelijk themaonderzoek naar **de kwaliteit van het havo-onderwijs**. De inspectie constateerde een zeer prettig maar ook iets te vrijblijvend lesklimaat waardoor het rendement van de lessen als niet hoog genoeg werd gekenschetst. De resultaten zijn in school besproken en onder leiding van een stuurgroep besloten de drie havoteams er in het schooljaar 2010-2011 mee aan de slag te gaan. Het docententeam heeft een zestal afspraken bepaald waar een goede les op de havo aan moet voldoen en hier zal volgend schooljaar uitvoerig en intensieve aandacht aan worden besteed. Er zijn een aantal lesbezoeken georganiseerd, gesprekken met resonansgroepen gehouden, een studiemiddag georganiseerd en in de drie afdelingsteams is het onderwerp een aantal malen uitvoerig besproken en werden kennis en ervaringen uitgewisseld. Ook zullen er in het voorjaar van 2011 extra (verplichte) examentrainingen worden gegeven. Een tweede externe visitatie in februari 2011 en resultaten van de enquêtes onder docenten en leerlingen moeten, naast het behalen van de beoogde onderwijsrendementen, uitmaken of de aanpak ook tot resultaten heeft geleid.

Ten aanzien van de verbetering van het **reken- en taalonderwijs** kan gemeld worden dat de wiskundesectie inmiddels voor de eerste twee jaarlagen een extra rekenprogramma heeft ontwikkeld. Wanneer volgens de planning het rekenprogramma vanaf 2011 ook het derde leerjaar aan de leerlingen wordt aangeboden, zijn de achterstanden op een dusdanige wijze teruggebracht dat de leerlingen volledig toegerust zijn om het onderwijs in de bovenbouw te kunnen vervolgen. De sectie Nederlands is een vergelijkbare aanpak op het gebied van taal aan het voorbereiden.

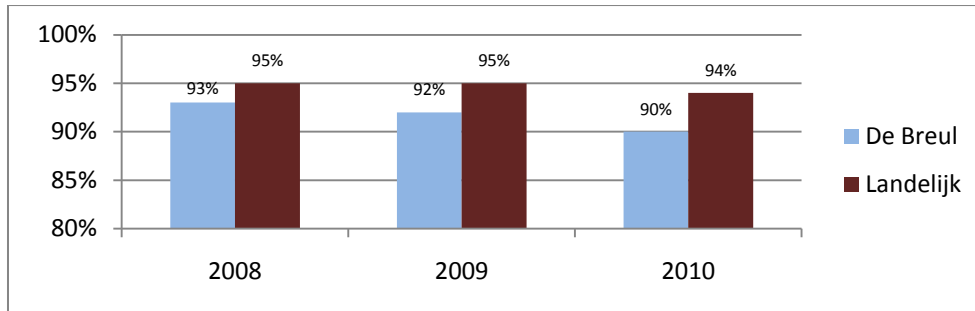
Ten aanzien van het schooljaar 2009-2010 hebben de vwo- en tl-afdeling voldaan aan de jaarlijkse doelstellingen door een **slagingspercentage** van boven de 90% te realiseren. De havoafdeling bleef met 86 % iets achter, maar scoorde op regionaal én nationaal gebied niet onder het gemiddelde.

Het gemiddelde cijfer van de verschillende vakken bleef bij de tl iets achter bij dat van de benchmark. Bij zowel de havo als het vwo was dit identiek aan de benchmark. De ontwikkeling over de laatste drie jaren stemmen niet bij alle drie de afdelingen tot tevredenheid.

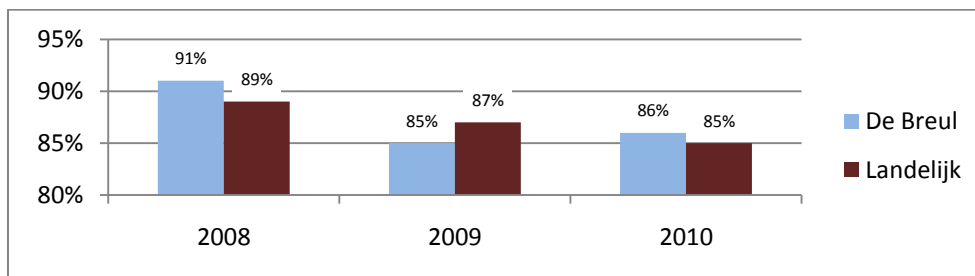
Bij veel vakken bleef de **marge van het gemiddelde tussen het centraal schriftelijk en het schoolexamen** niet binnen de beoogde grens van 0,2. In de meeste gevallen bleek er sprake van een hoger gemiddeld SE-cijfer dan

gemiddeld CE-cijfer. Op de vwo-afdeling waren de verschillen het grootst: slechts vier van de negentien vaksecties slaagden erin het verschil klein te houden. Bij de havo waren het zes van zestien secties. De tl-afdeling deed het relatief redelijk: vijf van de twaalf secties voldeden aan de norm en voor het geheel bleef men wel binnen de vastgestelde norm. De vaksecties zijn nadrukkelijk uitgenodigd om met verbetervoorstellen te komen en we verwachten dat de verschillen in het schooljaar 2010-2011 minder groot zullen zijn.

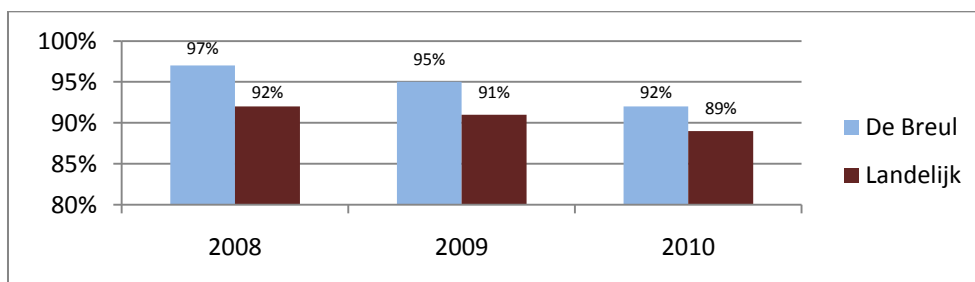
TL examenresultaten



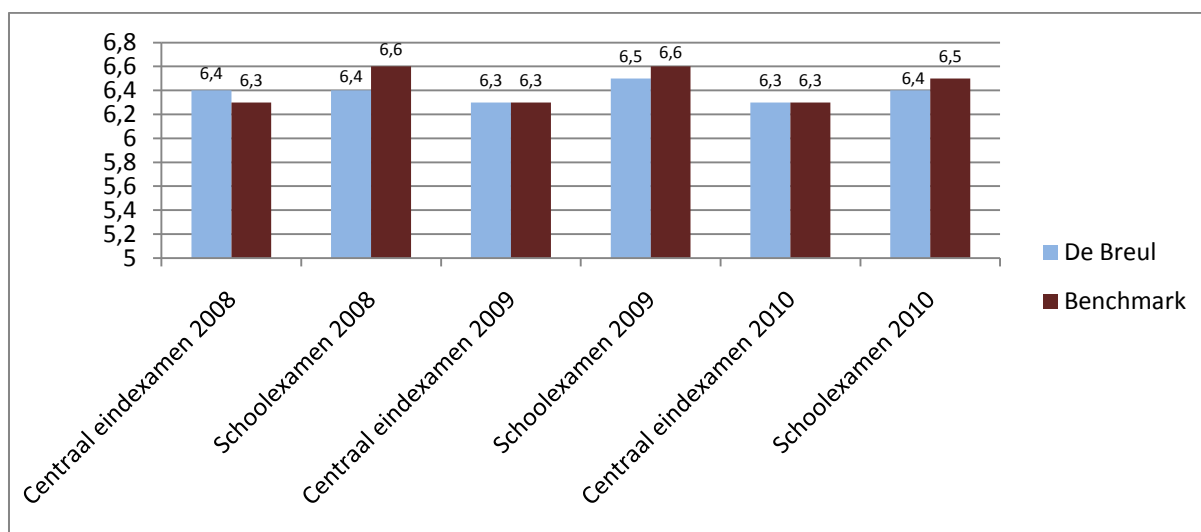
HAVO examenresultaten



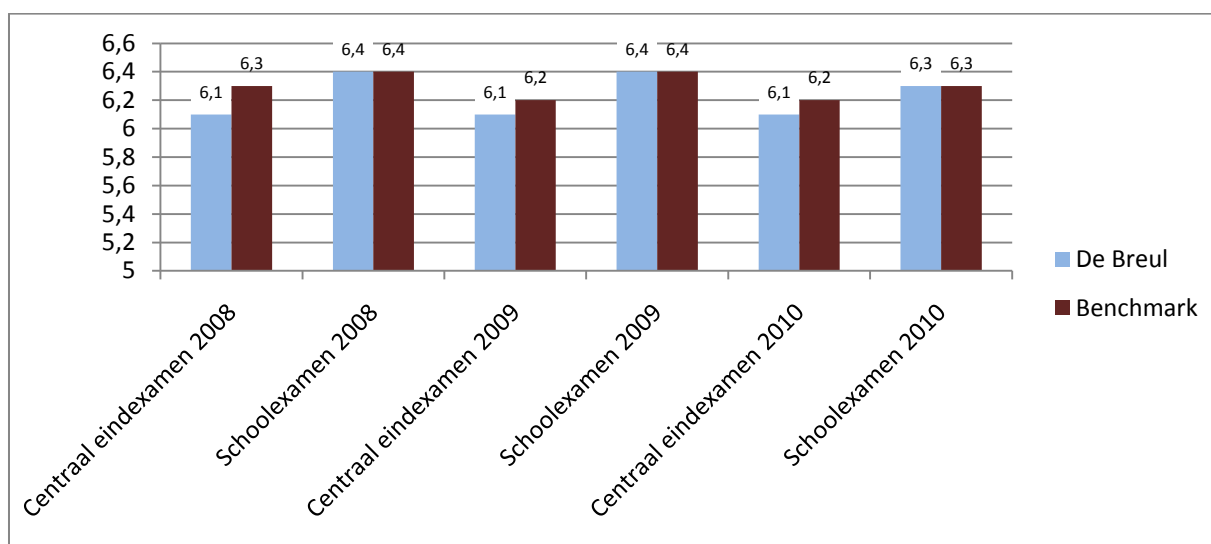
VWO examenresultaten



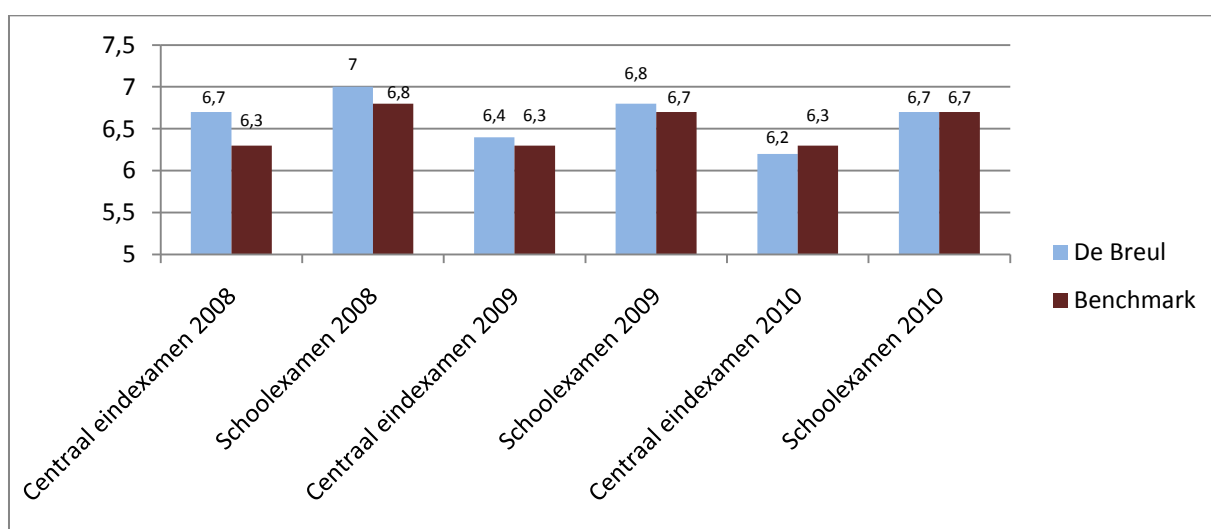
GEMIDDELD CIJFER TL



GEMIDDELD CIJFER HAVO



GEMIDDELD CIJFER VWO



TABEL GEMIDDELD CIJFER PER VAKKENGROEP TI

	2007 De Breul	2007 landelijk	2008 De Breul	2008 Landelijk	2009 De Breul	2009 landelijk	2010 De Breul	2010 landelijk
Alle vakken TL	6,3	○○●○○	6,4	○○●○○	6,3	○○●○○	6,3	○○●○○
Alle vakken havo	6,3	○○●○○	6,1	●○○○○	6,1	○○●○○	6,1	○○●○○
Alle vakken vwo	6,3	○○●○○	6,7	○○○●○	6,4	○○●○○	6,2	○○●○○

Ten aanzien van de doelstellingen van **het cohortrendement** werd in 2008 vastgesteld dat deze voor alle afdelingen hoger dan 80% dient te zijn. Zowel vwo- als havo- en tl-onderbouw voldeden in 2010 aan deze norm. De vwo-bovenbouw voldeed er zelfs ruimschoots aan. Helaas bleef de havo-bovenbouw achter. Omdat inmiddels blijkt dat de onderwijsinspectie hogere eisen stelt aan het cohortrendement kan geconstateerd worden dat het onderbouwendement achterblijft bij de verwachtingen en zal er een taskforce worden opgericht om een plan van aanpak op te stellen.

TABEL ONVERTRAAGDE DOORSTROOM BOVENBOUW TL, HAVO EN VWO.

Opleiding	2007 De Breul	2007 landelijk	2008 De Breul	2008 landelijk	2009 De Breul	2009 landelijk	2010 De Breul	2010 landelijk
TL	82%	○●○○○	81%	○●○○○	84%	○●○○○	78%	○●○○○
Havo	66%	○○●○○	75%	○○○●○	67%	○○●○○	70%	○○○●○
Vwo	84%	○○○○●	80%	○○○●○	77%	○○○●○	79%	○○○○●

Het bevorderingspercentage lag bij de meeste jaarlagen boven de 90% en daarmee werd voldaan aan de doelstellingen. Tl 2, tl 3 en havo 4 bleven rond de 85% steken en speciale aandacht was er voor havo 2 met een teleurstellende 80%. Alle afdelingsteams hebben de resultaten intern besproken en de doelstellingen van de teamplannen voor het nieuwe schooljaar zijn erop gericht te voldoen aan de gestelde opbrengsten.

Ten aanzien van **de uitstroom van leerlingen** is De Breul op de goede weg. Deze is gedaald van 2,2 % naar 1,7%, maar nog te hoog naar de wens van de schoolleiding, die maximaal 1% als doelstelling in haar schoolplan heeft opgenomen.

Over de 148 **buitenlesactiviteiten** bestaat veel tevredenheid: de kwaliteit is vaak hoog en het draagt in sterke mate bij aan de brede vorming van onze leerlingen. Tegelijk blijkt echter dat de druk op organisatie, financiën en medewerkers toeneemt. In 2011 zullen de activiteiten daarom beter op elkaar worden afgestemd, beter gespreid en daar waar nodig worden terug gebracht in aantal (vooral als de druk op de organisatie té groot wordt).

TABEL AANTAL BUITENLESACTIVITEITEN PER JAARLAAG

afdeling	MH1	HV1	Vplus	TL2	H2	V2	TL3	H3	V3
aantal	12	12	13	11	8	10	7	10	10

afdeling	TL4	H4	V4	H5	V5	V6
aantal	8	9	12	7	11	8

Hoewel de school een perfect werkend systeem om de lesuitval te kunnen registreren nog moet vervolmaken, kan wel op basis van voorlopige methodes

worden vastgesteld dat de lesuitval ruim onder de in 2008 genormeerde 8% blijft. Zeker in de onderbouw blijft de lesuitval gemiddeld onder de 4% en de school voldoet daarmee aan de door de inspectie gestelde normen. Hoewel de lesuitval in de bovenbouw iets hoger is (6 %), voldoet de school ook daar aan de eisen van geprogrammeerde en gerealiseerde **onderwijstijd**. Een belangrijke rol spelen hierbij de overige onderwijsactiviteiten buiten de klassikale lessen.

Uit het schoolplan:

Ons streven is geïntegreerde leerlingbegeleiding. Leerlingbegeleiding is een zaak van allen: van mentoren, vakdocenten en specialisten maar ook van onderwijsondersteuners. Onze leerlingbegeleiding is gericht op het leren leren, leren leven en leren kiezen. De spil in onze begeleiding vormt de mentor in samenwerking met het team dat les geeft aan de leerling. Zij geven adequaat invulling aan de drie pijlers.

Op het gebied van begeleiding en zorg maakt De Breul deel uit van een regionaal netwerk om de wet passend onderwijs voor te bereiden en nader in te vullen en verwerft (voldoende) financiële middelen om de zorgleerlingen individueel te kunnen begeleiden. We halen de doelstelling om een derde van de tijd die we besteden aan **remedial teaching** te investeren in het remediëren van taalzwakke en rekenzwakke leerlingen. Hetzelfde geldt voor het schoolbreed hanteren van **zorgpassen** voor leerlingen die extra zorg behoeven. Indien daar door de docent in de klas specifieke aandacht aan moet worden geschonken worden er handelingsplannen gehanteerd. Het **percentage leerlingen** dat een beroep doet op de **tweedelijnszorg** is niet toegenomen sinds het schooljaar 2008-2009 en hiermee is een belangrijke doelstelling uit het schoolplan voorsnog gehaald.

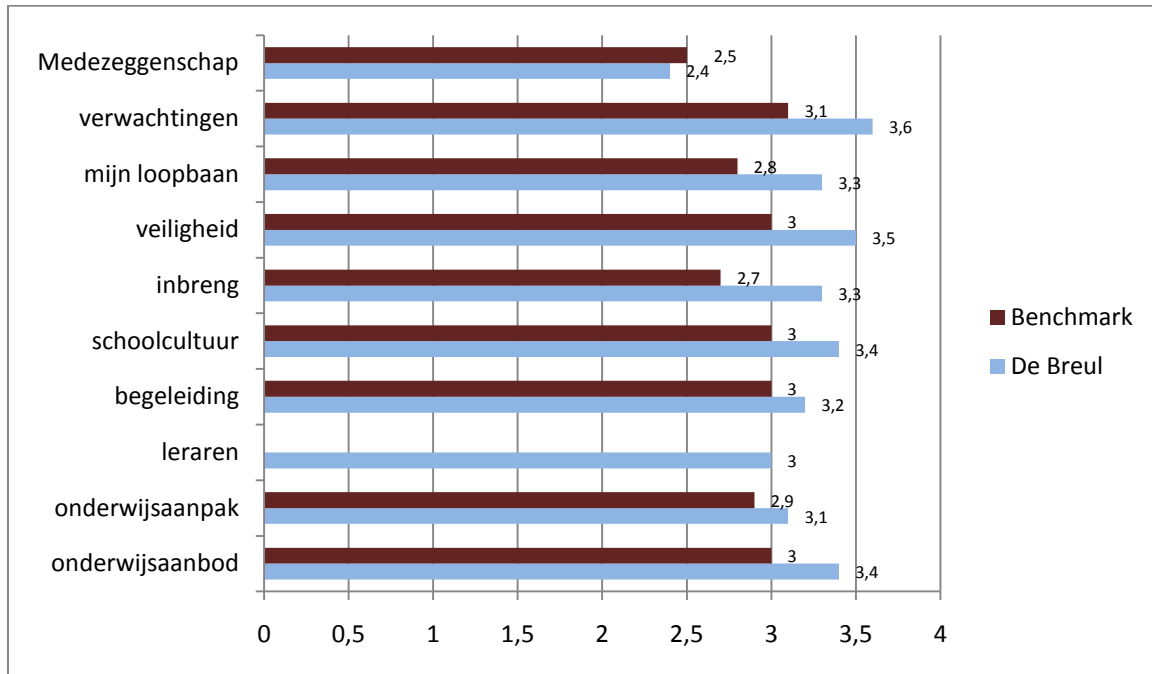
De voorbereidingen tijdens het schooljaar 2009-2010 voor het opzetten van **het digitale leerlingvolgsysteem** waren succesvol. Hierdoor kon er in het najaar van 2010 schoolbreed worden gestart met het bijhouden van gegevens door docenten, mentoren en begeleiders in Magister.

De school heeft een projectplan **structuurklas** ontwikkeld om daarmee leerlingen met gedragsproblemen tijdelijk in de eigen school op te vangen en te begeleiden. Indien de aangevraagde subsidie bij het Samenwerkingsverband wordt gehonoreerd kan daarmee in het schooljaar 2011-2012 worden gestart.

De in 2010 uitgevoerde **leerlingtevredenheidsenquête** bevestigde het beeld dat de school over een zeer veilig en prettig pedagogisch klimaat beschikt. Op vrijwel alle gebieden scoort De Breul hoger dan de benchmarkscholen. De wijze waarop ze worden behandeld, door de docenten geholpen, hoe de docenten de stof uitleggen, hoe de school hen serieus neemt en de mening van de leerlingen laat meetellen vallen in positieve zin sterk op. De tevredenheid over de mentor en de afwisseling van activiteiten in de lessen worden minder goed beoordeeld, maar nog altijd beter dan bij vergelijkbare scholen. Om te onderzoeken hoe de tevredenheid over de mentoren kan worden verhoogd, zal de mentorenenquête uit 2008 opnieuw worden afgenomen. De afdelingsleiders zullen de resultaten van de individuele feedback door leerlingen met hun mentoren bespreken. Ten aanzien van de afwisseling in de lessen is voor het tweede jaar op rij de interne cursus "de 7 principes voor een rijke leeromgeving" uitgevoerd. Opnieuw namen tientallen docenten op vrijwillige basis deel aan een aantal door collega's gegeven workshops om daarmee het didactische repertoire

te versterken. Omdat dit aanbod er ook in 2011 zal zijn verwachten we verdere positieve resultaten op dit gebied.

RESULTATEN PER THEMA LEERLINGEN TEVREDENHEID IN RELATIE TOT BENCHMARK



Hoofdstuk 3: Personeel

Uit het schoolplan:

Voor de lange termijn kunnen ons beleid samenvatten met: "ons personeel is betrokken en professioneel én werkt actief mee aan de realisatie van de gestelde doelen." Uitgangspunt is hierbij "een leven lang leren" voor allen. We zien "leren" als vallen en opstaan, dat je met elkaar doet. De kern is een integrale benadering van het leren en het koppelen aan de onderwijskundige ontwikkelingen en de ontwikkeling van de organisatie naar een meer teamgerichte opzet waarbij verantwoordelijkheden lager liggen, de lijnen korter zijn en de persoonlijke aandacht sterker is. Meer concreet betekent dit dat we uitgaan van de ontwikkeling van de docent op basisniveau naar ervaren niveau en daarna mogelijk naar excellent niveau. Het gaat hierbij primair om de kwaliteit van ons onderwijs. Ontwikkeling van de medewerker vindt plaats binnen de kaders van de doelen en behoeften van organisatie. De ontwikkeling is gericht op de kerntaak van de docent. Alle medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor bijhouden van de eigen bekwaamheden en doen dit aantoonbaar. Zij doen dit permanent en de resultaten treffen we aan in het bekwaamheidsdossier. De medewerkers richten zich samen op de sterke én minder sterke kanten. Verdere ontwikkeling (en evt. beoordeling) vindt plaats op basis van dezelfde objectieve standaard. Het welbevinden en de veiligheid zijn wezenlijke aandachtspunten. Het personeelsbeleid en het daarvan afgeleide LC/LD beleid dient deze onderwijskundige doelen te ondersteunen net zoals het scholingsbeleid en het ICT-beleid dat ook doen. De kwaliteit van onze medewerkers dient de kwaliteit van ons primaire proces: onderwijs en vorming.

In 2010 zijn de laatste deelnemers aan **de gesprekscyclus** begonnen. In 2011 zullen alle docenten, op een tiental na, de cyclus een keer hebben doorlopen. De cyclus verloopt nog steeds goed en de resultaten (op basis van 360 graden feedback) worden nu standaard voor diverse interne sollicitatieprocedures gebruikt. Tevens wordt het systeem voor diverse persoonlijke traject gebruikt bijvoorbeeld bij de begeleiding van docenten met een functioneringsvraag. In 2010 zijn we gestart met de voorbereiding voor de evaluatie van de cyclus en het gebruikte systeem (de competentie-monitor). In april 2011 zal deze evaluatie plaatsvinden.

Begin 2010 is gebruikt om de gesprekscyclus gekoppeld aan de competenties voor het OOP verder op te zetten. Voor iedere OOP functie is een eigen competentieprofiel opgesteld. Dit in overleg met de medewerkers zelf. In september is het eerste pilotjaar van start gegaan. Een elftal OOP'ers is succesvol gestart met de gesprekken.

Tabel deelnemers afgeronde gesprekscyclus

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Planning voor 2011-2012
Aantal Docenten	28	28	29	13
Aantal leden van OOP	-	-	11	Nog onbekend

In 2010 hebben we een aantal **processen geautomatiseerd**. Na de zomer is het aanvragen van verlof en andere vormen van afwezigheid door personeel

alleen nog mogelijk via Apollo. Apollo is een applicatie die via de website te benaderen is. Voorheen verliep het aanvragen van verlof nog via kaartjes. Momenteel komt het verzoek om verlof bij de leidinggevende binnen via de mail en wordt het na akkoord direct doorgegeven aan de coördinator van dienst (die met het dagrooster aan de slag gaat). Hoewel Apollo nog niet is geëvalueerd heeft de school op deze wijze meer greep en zicht op deze processen. In 2011 komt er nog een extra toevoeging bij, namelijk de verlofregistratie van het OOP.

Apollo is tevens het systeem waar het ziekteverzuim in wordt bijgehouden. Gezien de overstap naar een zelfstandig bedrijfsarts in maart 2010, is er een volledig zelfstandig draaiend systeem ontworpen waarin de ziekteverzuimadministratie wordt bijgehouden. Ook op dit gebied zet de school een stap in de verder professionalisering van de organisatie.

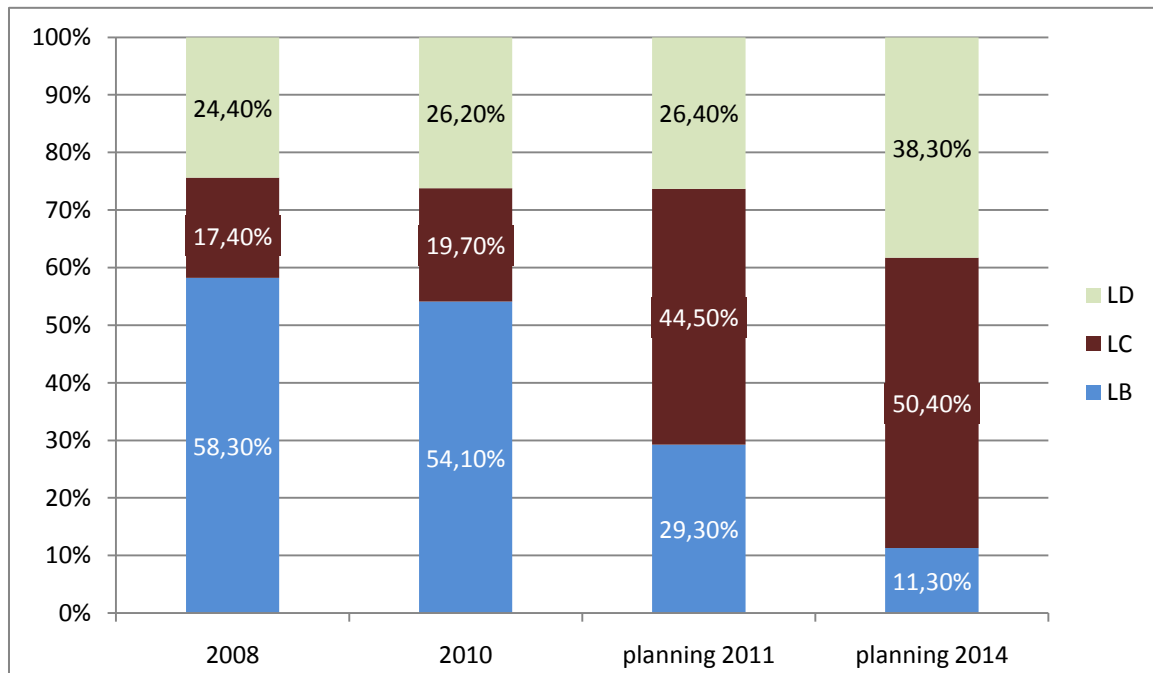
Nascholing. Omdat het samen leren en van elkaar leren een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid is, en de begeleiding van collega's verder versterkt dient te worden, hebben een viertal collega's een schooljaar de coachingsopleiding gevolgd bij opleidingsinstituut 5d. Deze mensen zijn opgeleid tot coach en zijn inzetbaar bij diverse coachingsvraagstukken. Tevens is er een opleiding projectmanagement van start gegaan waar een viertal mensen aan hebben meegedaan. Voor 2011 staat er een kweekvijvertraject op de planning. Deze opleidingen bieden wij aan in samenwerking met een aantal andere scholen in de regio. Ze leiden medewerkers op in samenwerking met een aantal andere scholen. Op deze manier krijgen de cursisten een brede blik en hebben ze direct het profijt van de intervisie mogelijkheden met collega's van de andere scholen. Het doel uit 2008 om alle nieuw benoemde docenten een cursus (activerende) didactiek te laten volgen is nog niet uitgevoerd. Wel is voor het tweede opeenvolgende jaar de interne scholing "de 7 principes van een rijke leeromgeving" vrijwillig aangeboden en door tientallen collega's bezocht. Een jaarlijks scholingsplan is nog niet van de grond gekomen. Wel worden alle gevolgde scholingen nauwkeurig geregistreerd in het bekwaamheidsdossier en worden alle individuele deskundigheidsbevorderingen in kaart gebracht. Het aantoonbaar verantwoorden en bespreken zal op niet al te lange termijn ook plaats gaan vinden.

De Breul werkt nauw samen met de lerarenopleiding van de HvU en van de UvU waardoor jaarlijks 20-30 studenten in het eerste- en tweedegraadsgebied stage kunnen lopen op de school.

LC en LD sollicitaties. Intern zijn er twee sollicitatierondes geweest voor de LC- en de LD-functie. Er zijn elf medewerkers benoemd in een LC-functie. In de LD-functie zijn twee medewerkers benoemd.

Met de benoeming van in totaal dertien medewerkers in een hogere functieschaal komen we geleidelijk dichterbij de streefpercentages in het kader van **de functiemix**. Indien er voldoende ambitie en kwaliteit is zijn er de komende jaren nog voldoende mogelijkheden voor onze docenten om door te groeien.

Percentages functiemix:



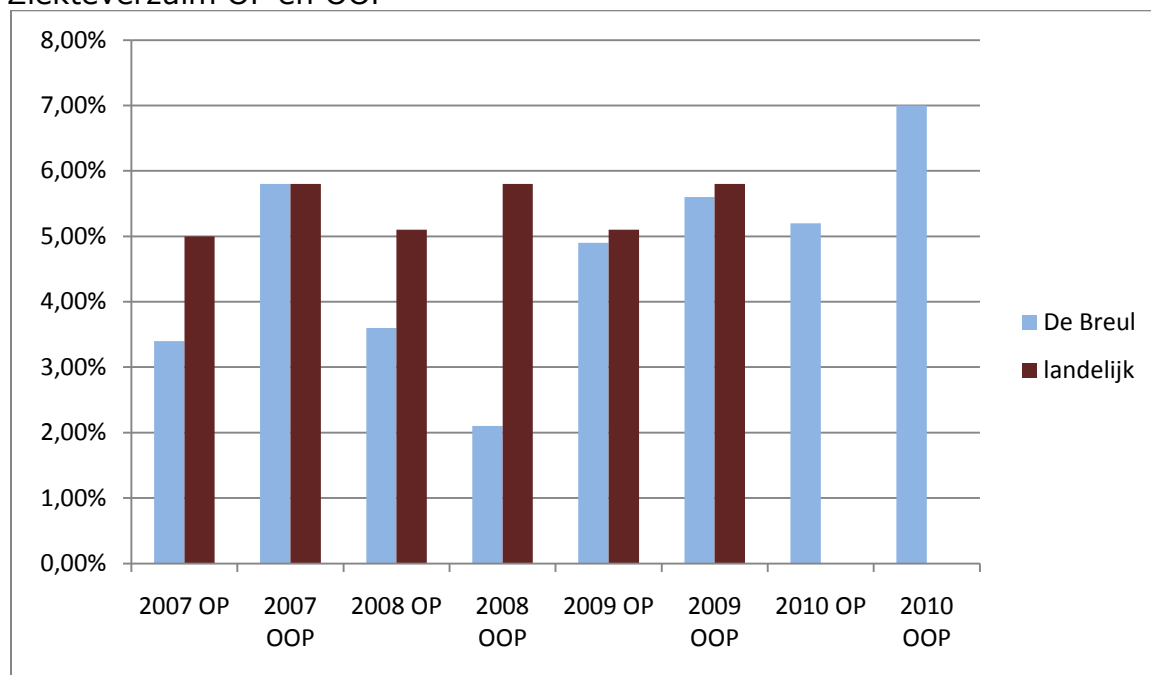
Overstap Arbodienst. In 2010 zijn we overgestapt naar een zelfstandig bedrijfsarts. De ziekteverzuimadministratie en de planning en organisatie voor de afspraken bij de bedrijfsarts hebben we volledig in eigen beheer genomen. De voordelen zijn direct merkbaar. De contacten met de bedrijfsarts verlopen veel efficiënter. Tevens heeft de overstap een aanzienlijke kostenbesparing met zich meegebracht.

Het doel van de schoolleiding is om **de werkdruk** in school niet te laten oplopen. De werkdrukcommissie is in het najaar van 2010 bij elkaar gekomen. Er is gesproken over de zaken die mogelijk de oorzaak zijn voor de werkdruk. De drukke jaaragenda werd als een belangrijke oorzaak genoemd. Er is in het voorjaar uitvoerig door DR en SL naar de jaaragenda gekeken, maar er zijn nu eenmaal erg veel activiteiten in school. Ouders en leerlingen genieten hier van, net als veel docenten. Het past in onze missie, maar er zou per team toch eens goed naar het totaalaanbod gekeken moeten worden.

Ook de herkansingen werden als werkdrukverhogend ervaren. De organisatie is op zich goed, maar er ontstaat wel druk om alles op tijd gereed te hebben. Bij de toetsen in de PART-weeken is dat ook zo. De individuele regelruimte is beperkt en worden docenten wel als hoogopgeleide professionals behandeld door alle steeds te controleren en regelen? Is meer eigen verantwoordelijkheid en regelruimte niet beter? De rapportvergaderingen (met name in de onderbouwteams) zijn voor vele ook werkdrukverhogend en dit blijft voor docenten van de bovenbouwteams een aandachtspunt. Ook werd er een verzwaring van de administratieve last ervaren. Het invullen van Magister werd genoemd. Als belangrijke actie naar aanleiding van deze punten wordt het thema werkdruk tijdens een studiedag behandeld. Voor het begin van 2011 staat de tevredenheids/werkdruk-enquête gepland. Deze uitkomsten worden geduid en besproken tijdens de onderwijsconferentie in februari. Pas daarna kunnen we beoordelen of de doelstellingen inderdaad zijn behaald.

In het schoolplan is aangegeven dat De Breul zich ten doel stelde om **het ziekteverzuim** tot onder het landelijk gemiddelde terug te brengen. Uit de onderstaande tabellen blijkt dat het ziekteverzuim sinds 2008 wel is gedaald, maar dat het doel nog niet is bereikt. Het totale ziekteverzuimcijfer van de Breul is de afgelopen jaren toegenomen:

Ziekteverzuim OP en OOP



Tabel ziekteverzuim algemeen:

jaartal	De Breul	landelijk	benchmark
2007	3,84 %	5,4 %	4,97 %
2008	3,23 %	5,4 %	4,91 %
2009	4,99 %	5,4 %	5,01 %
2010	5,39 %	onbekend	onbekend

We zien in de bijlage dat het ziekteverzuimpercentage hoog is onder de vrouwelijke collega's. Ook is het verzuimpercentage onder het OOP hoog. We hebben in 2010 te maken gehad met een aantal langdurige ziektegevallen (3 personen, langer dan 1 jaar ziek). Er zijn ook aantal lange ziektegevallen geweest (ongeveer 1 jaar). Deze ziektegevallen waren divers van aard. In een aantal gevallen ging het om fysieke klachten en in andere gevallen om psychische klachten. Die komen veelal voort uit de privésfeer van medewerkers en zijn door De Breul niet beïnvloedbaar. Wij zijn actief in het re-integreren van onze zieke medewerkers. Samen met de bedrijfsarts en de medewerker zoeken wij naar de juiste hulp. Afgelopen jaar hebben wij ondersteuning gevraagd bij onder andere Ascender (psychologisch adviesbureau) en een bedrijfsmaatschappelijk werker. Tevens wordt er regelmatig gebruik gemaakt van interne en externe coaching (respectievelijk elf en zes maal).

Tabel Meldingsfrequentie

Jaartal	De Breul OP	Landelijk OP	De Breul OOP	Landelijk OOP
2007	2,1	1,7	1,7	1,4
2008	2,2	1,7	1,6	1,4
2009	2,0	1,7	1,8	1,4
2010	1,9	onbekend	2,2	Onbekend

Een aantal opvallende zaken in de verzuimcijfers in vergelijking met de landelijke cijfers is het verschil in het *Niet verzuim landelijk* en het *Niet verzuim op de Breul*. Bij de Breul is het percentage medewerkers dat nooit ziek is laag. Ook de meldingsfrequentie (hoe vaak meldt iemand zich gemiddeld ziek per schooljaar) ligt bij het OP en OOP iets hoger. Bij het OP daalt dit wel iets. De overige cijfers zijn vergelijkbaar.

Leeftijdsopbouw. De gemiddelde leeftijd was op 1 januari 2010 41,6. Dit is net als de afgelopen jaren lager dan het landelijk gemiddelde.

De Breul heeft meer vrouwen dan mannen dienst. Het doel was om tot een evenwichtiger verdeling te komen. Daarin zijn we vooralsnog niet geslaagd. We zien een licht stijgende lijn in het aantal vrouwelijke collega's. Hadden wij in 2008 96 vrouwen en 67 mannen in dienst, in 2010 zijn dat 100 vrouwen en 73 mannen. Conclusie: we zijn iets jonger en hebben meer vrouwelijke collega's in dienst dan de gemiddelde school.

De bijlagen tonen verschillende ratio's. De managementratio is iets gedaald en zal in 2011 waarschijnlijk door natuurlijk verloop nog verder dalen. De OOP-ratio is conform het gemiddelde. Het aantal parttimers is hoog bij de Breul, dit is inclusief Bapo. De parttimerratio is iets gedaald, maar nog steeds aanzienlijk hoger dan het landelijk beeld: op dit gebied lukt het niet om de doelstelling tot op het niveau van het landelijk gemiddelde te komen te halen. De mobiliteitsratio laat de interne doorstroom zien (bijvoorbeeld hoeveel mensen een promotie gemaakt hebben naar een hogere functieschaal). Dit cijfer is aanzienlijk hoger omdat er collega's van LB naar LC en van LC naar LD zijn doorgestroomd.

Bij de in- en uitstroomcijfers valt op dat deze qua aantal afnemen. Hetzelfde geldt voor het aantal collega's dat korter dan 1 jaar in dienst blijft. De overige vertrekkende collega's waren in tijdelijke dienst en zijn in verband met het aflopen van het contract onder andere door verzuim en zwangerschapsverlof vertrokken. Daarnaast is er ook van enkele onvoldoende functionerende collega's afscheid genomen.

Hoofdstuk 4 Organisatie:

De visie: Binnen De Breul staat de organisatie ten dienste van het primaire proces, namelijk onderwijs aan en begeleiding van de leerlingen. De Breul wil een professionele én een lerende organisatie zijn. De Breul wil de verantwoordelijkheden diep in de organisatie leggen: bij de professional en de afdelingsteams van OP of OOP waartoe zij behoren. We willen een school zijn waar aan professionals ruimte wordt gegeven, zij hun verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. De schoolorganisatie zou opbrengstgericht moeten werken en achter de communicatie en processen ten dienste van de met elkaar afgesproken resultaten moeten staan. We willen een lerende organisatie zijn die werkt volgens de PDCA-cyclus, die haar processen evalueert en verbetert waar dat nodig is. De school gaat daarbij uit van een integrale aanpak (tussen onderwijs en begeleiding, tussen personeel en onderwijs en/of ondersteuning, tussen verantwoordelijkheid en bevoegdheid, etc). Uiteraard is een ontwikkelingsgerichte instelling hierbij noodzakelijk. Een van de doelen uit het schoolplan was om **de schoolleiding** (middels natuurlijk verloop) terug te brengen tot vier personen met heldere, gescheiden, maar wel integrale portefeuilles. Omdat meer taken en verantwoordelijkheden bij de afdelingsleiders werden gelegd zijn nieuwe functieprofielen voor deze functionarissen opgesteld en hebben school- en afdelingsleiding een managementontwikkelingstraject gevolgd. Dit had als beoogd resultaat een heldere taak- en verantwoordelijkheidsafbakening, kortere lijnen en een sterkere eenheid van school- en afdelingsleiding. Het doel daarvan was om de school effectiever en meer resultaatgericht te kunnen leiden. Betrokkenen geven aan dat deze doelen zijn gehaald.

Met de inrichting van een **teamstructuur** is de school in schooljaar 2006-2007 de weg ingeslagen taken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te brengen. Teams en afdelingsleiding zijn verantwoordelijk geworden voor onderwijs, begeleiding en onderwijsontwikkeling binnen een specifieke afdeling. Bij de evaluatie voorjaar 2008 bleek dat stadium nog niet bereikt. De conclusies van tweede evaluatie in het voorjaar van 2010 zijn niet aanzienlijk beter dan in 2008 en daarmee wordt de doelstelling (30% beter) in het schoolplan helaas niet gehaald.

Hoewel we de resultaten van deze evaluatie niet als positief worden ervaren menen we toch dat het werken in afdelingsteams de meest geschikte manier is om uitvoering aan ons onderwijs te kunnen geven. Er moet niet vergeten worden dat de situatie vóór 2005 door zeer velen ook niet als ideaal werd gezien. Van een breed draagvlak voor het werken in teams is echter ook geen sprake. Een aantal aanpassingen is zeker noodzakelijk.

Als eerste zullen zes afdelingsteams de eigen vergaderingen anders gaan organiseren. Bij veel teams zijn er wensen om anders met mentorenoverleg, leerlingbesprekingen, het werken in groepjes en minder discussie met het gehele team, om te gaan.

Ten tweede zal er schoolbreed naar de invulling van de vergadermiddagen, studiemiddagen, sectievergaderingen, rapportvergaderingen, etc. moeten worden gekeken. Meer afdelingsvergaderingen lijken (ondanks een sterke voorkeur bij de afdelingsleiders hiervoor) op dit moment niet voor de hand te liggen. Duidelijkheid over de status van de rapportvergaderingen in de onderbouwteams is gewenst. Er is bij de docenten een sterke wens om op een of andere manier in sectieverband met elkaar te kunnen werken. We zoeken naar

een vorm hoe dit binnen de afdelingsteams zou kunnen.

Ten derde zullen we de gestelde doelen en de te bereiken opbrengsten beter op elkaar moeten laten aansluiten. Meer reële doelstellingen zijn minder moeilijk haalbaar en zullen de succeservaringen kunnen vergroten. De kern zou moeten zijn: leerlingen die in een voor hen goede, prettige/veilige/rustige en stimulerende leeromgeving op de goede plaats zitten en daarbij goede onderwijsresultaten behalen die recht doe aan hun aanwezige kwaliteiten.

Ten vierde zullen er goede afspraken over de communicatie tussen teams en secties en naar en van de gastdocenten gemaakt moeten worden. We blijven overigens vinden dat het werken in teams meer effect heeft wanneer de docenten ook veel lessen in het eigen team verzorgen.

Uitslag evaluatie teamstructuur

Teamevaluatie, april 2010, totale respons 87% (score 1 tot 4)	score
1. In ons afdelingsteam verloopt de begeleiding in brede zin voor de leerlingen goed	3,1
4. Het mentoroverleg komt voldoende aan bod tijdens de afdelingsvergaderingen	2,3
6. Door de teamvorming kunnen we gezamenlijk specifieke jaarlaaggerelateerde problemen oplossen	3,1
7. Onze afdelingsvergaderingen verlopen doelmatig	2,7
11. Ik heb vertrouwen in mijn teamleden	3,6
13. Ik heb meer binding met mijn afdelingsteam dan met mijn vaksectie	1,8
23. In ons afdelingsteam wordt resultaatgericht gewerkt	2,7
24. Ons afdelingsteam boekt resultaten met de afgesproken teamdoelen	2,4
27. Alles overziend geef ik mijn afdelingsteam het rapportcijfer (1 tot 10)	6,2
28. Alles overziend, geef ik de teamvorming het rapportcijfer (1 - 10)	5,7

Op het gebied van ICT de jaren staat een verdere uitbreiding van **de hardware** op de agenda. Bij de realisatie van de vervangende nieuwbouw kunnen we naast de huidige drie lokalen en de mediatheek een vierde ruimte inrichten met computers. We kiezen dan voor een grotere ruimte waar leerlingen individueel en in groepjes kunnen werken. Daarnaast breiden we het aantal digitale schoolborden en computer-beameropstellingen uit. De bedoeling in 2008 was om de verhouding computers/leerlingen in 2012 op 1:6 te brengen. In 2010 is de verhouding inmiddels 1: 12 en zullen er nog verdere investeringen noodzakelijk zijn. Niet alleen beschikt vrijwel elke vaksectie over een lokaal met een digitaal schoolbord en is er per schoolgang minstens één beameropstelling beschikbaar (een doelstelling uit het schoolplan van 2008), ook is het aantal werkstations voor de docenten fors uitgebreid: naast een tiental extra in sectiekamers en personeelskamer, is er in elk klaslokaal een docentencomputer met internetverbinding geïnstalleerd. Daarnaast is het netwerk gedeeltelijk vernieuwd. Het voor 2012 bepaalde aantal digitale schoolborden (10) is inmiddels gehaald. Inmiddels zijn de doelstellingen opgeschroefd naar een digitaal schoolbord of beamer naar keuze per klaslokaal. De ICT-groep heeft aan het eind van 2010 een nieuw ICT-beleidsplan opgesteld waarbij zowel visie als richting voor de komende jaren zijn geformuleerd. Een financiële onderbouwing, nader onderzoek en prioritering zullen plaats moeten vinden voordat er concrete doelstellingen geformuleerd kunnen worden.

Overzicht aantal computers per leerling

Jaar	Situatie in 2008	Situatie in 2010	Doel in 2012
Ratio leerlingen:computers	17:1	11,4:1	6:1

In het najaar van 2010 is **het digitale leerlingvolgsysteem** van het schooladministratieprogramma Magister geïmplementeerd. Alle afdelingsleiders, zorgfunctionarissen, docenten en mentoren houden sinds de zomer de leerlingengegevens digitaal bij. Het is duidelijk dat dit de onderlinge informatievoorziening ten aanzien van de begeleiding van leerlingen hierdoor aanzienlijk is versterkt en nog beter wordt gewaarborgd.

Na uitvoerige analyses over een aantal **administratieve processen** (rondom de aanmeldingen, rapportages, profielkeuze, vertrek van leerlingen naar elders en vooral de jaarovergang) zijn draaiboeken en procedures opgesteld zodat voor alle betrokkenen helder is wanneer welke activiteiten door welke personen worden uitgevoerd. Doordat er controles zijn ingebouwd, neemt de kans op fouten verder af. We constateren dat opbrengsten toenemen bij deze complexe en soms door tijdsdruk hectische en moeilijk meetbare processen.

Na eerdere aanpassingen van het leerlingenstatuut, het tot stand komen van een privacyreglement voor medewerkers en voor leerlingen, een internetreglement en een omvangrijk Veiligheidsplan, is het afgelopen schooljaar ook een **communicatieplan** opgesteld en geaccordeerd. Dit plan maakt niet alleen de communicatielijnen en verantwoordelijkheden in school nog meer duidelijk, maar bevat ook een hoofdstuk Huisstijl waarbij de school zich naar buiten toe eenduidiger en professioneler zal tonen.

In de loop van 2010 zijn voorbereidingen getroffen om vanaf oktober 2010 deel te kunnen nemen aan project **Vensters voor Verantwoording**. Door middel van een twintigtal indicatoren geeft de school inzicht in zaken die landelijk zijn afgesproken en waarmee de school zich horizontaal naar de buitenwereld zal verantwoorden. Medewerkers, maar ook andere bezoekers van de website kunnen de gegevens van De Breul vergelijken met die van andere scholen. Verheugd kan worden gesteld dat De Breul in zeer veel gevallen gunstig afsteekt tegen de scholen uit de benchmark.

Ten aanzien van de doelstelling dat elk onderwijskundig project of beleidswijziging middels **de Plan-Do-Check-Act cyclus** dient te worden opgezet, kan gesteld worden dat planning, evaluatie en bijstelling inmiddels een goed gebruik in de school zijn geworden. De opleiding van een viertal projectleiders die niet allen zelf verantwoordelijkheid voor de eigen projecten dragen, maar ook andere projectverantwoordelijken zullen coachen, heeft en zullen daar zeker toe bijgedragen. Met betrekking tot de PDCA-cyclus zijn op het gebied van de personele inzet (financiën) en het gebruik van de cyclus binnen de schoolorganisatie, stappen vooruit gemaakt.

Stichtingsbestuur en schoolleiding hebben 2010 benut als voorbereiding op de invoering van de **Code Goed Onderwijs, Goed Bestuur**. Onder begeleiding van de VBS heeft er een aantal bijeenkomsten tussen bestuur en schoolleiding (met de leden van de MR) plaatsgevonden, die er toe zullen leiden dat de school vanaf 1 augustus 2011 aan haar wettelijke plicht zal kunnen voldoen. Er zullen dan een zeventiental documenten zijn opgesteld om te waarborgen dat het bestuur en toezicht volledig van elkaar gescheiden zullen zijn. Ook zullen de taken en verantwoordelijkheden van Raad van Toezicht, die van de rector/bestuurder en

van de schoolleiding nauwkeurig zijn omschreven, zodat alle betrokken in de geest van de nieuwe wet zullen handelen.

Hoofdstuk 5: Financiën

Vanwege de positieve resultaten in de afgelopen jaren is **de financiële positie** van De Breul goed. De school investeert in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (middels inzet van studenten, ICT-middelen, aanpassingen van het schoolgebouw, scholing van het personeel, het havo-verbeterplan, etc.). Het financieel beleid is primair op gericht op het investeren in kwalitatief goed onderwijs en een financieel gezonde school. Dit houdt in dat structurele uitgaven gedekt dienen te worden met structurele inkomsten en dat de materiële uitgaven in dit kader ook dienen te worden ingezet. De vele tijdelijke overheidssubsidies (zoals kwaliteitsgelden, functiemixmiddelen, maatschappelijke stages, zorgmiddelen), de te beperkte materiële vergoedingen (met name voor de schoolboeken) en de licht dalende inkomsten ten gevolge van de (bewuste) teruggang van het leerlingenaantal, vormen derhalve een boeiende uitdaging.

Het boekjaar 2010 sloot met een licht **positief resultaat**. Opvallend is wel dat de overschotten de laatste twee jaar teruglopen. Dit heeft voor een deel te maken met het (bewust ingezette) licht dalende leerlingenaantal, maar vooral met de relatief dure CAO (van eind 2008) met daarin loonstijgingen, verkortingen van de salarislijnen, verhoging van de eindejaarsuitkeringen en bindingtoelagen. Deze werd niet geheel gecompenseerd door achterblijvende rijksbijdragen. Hierdoor zien we de personele lasten stijgen. Vooral op het gebied van de personele uitgaven is daarom grote voorzichtigheid geboden. Tevens nam de (op zich al jarenlange) niet-toereikende materiële bekostiging licht af.

Voor de komende jaren zal dus een voorzichtige koers gevolgd dienen te worden. Dit staat mede in het licht van een overheid die zegt niet te bezuinigen op onderwijs, maar dit in feite (weliswaar met mate) wel doet en de komende jaren zal blijven doen. Investerings zullen daarom vooral op materieel gebied plaats kunnen en moeten vinden. Investerings in ICT-voorzieningen en de vernieuwbouw bieden voldoende mogelijkheden om de onderwijsvoorzieningen naar een hoger plan te tillen. Eind 2012 zullen meer klaslokalen, een sciencelab, ICT-ruimten en meer pauzeruimten voor de leerlingen gerealiseerd kunnen worden. Dit is in lijn met de visie van de school.

Kerncijfers

Balans per 31-12 x €1.000	2007	2008	2009	2010
Activa				
1.1 Materiële vaste activa	1.574	1.159	1.699	1.704
1.2 Vorderingen	.949	1.131	1.348	1.185
1.3 liquide middelen	1.903	2.283	2.227	2.550
Totale activa	4.430	4.974	5.274	5.441
Passiva				
2.1 Eigen Vermogen	2.031	2.916	2.947	3.277
2.2 Voorzieningen	1.379	.791	1.041	.750
2.3 Lang lopende schulden	. 4	.000	.000	.000
2.4 Kortlopende schulden	1.015	1.267	1.285	1.413
Totale passiva	4.430	4.974	5.274	5.441

Exploitatie rekening per 31-12 x € 1.000	2007	2008	2009	2010
Baten				
3.1 Rijksbijdragen	8.478	8.761	9.206	9.444
3.2 overige rijksbijdragen	.008	.008	.009	.000
3.3 overige baten	.585	.627	.632	.695
Totale baten	9.072	9.397	9.848	10.139
Lasten				
4.1 personele lasten	6.940	7.466	7.806	8.280
4.2 afschrijvingen	.193	.222	.211	.218
4.3 huisvestingslasten	.660	.551	.893	.648
4.4 overige instellings lasten	1.045	.885	.954	.983
Totale lasten	8.840	9.127	9.865	10.131

Saldo x € 1.000	2007	2008	2009	2010
Saldo baten-lasten	.231	.270	- .047	.008
Saldo financiële Baten-lasten	.049	.061	.049	.031
Saldo exploitatie	.280	.331	.002	.039

De plannen voor **de vernieuwbouw** bevinden zich in een vergevorderd stadium. Een deel van de nieuwbouw wordt gefinancierd door de gemeente (circa € 2 miljoen) en een deel wordt met eigen middelen gefinancierd. In totaal gaat het om een bedrag van circa € 3 miljoen. De financiering uit eigen middelen zal worden gerealiseerd middels het aantrekken van een lening (van € 0,8 miljoen) onder gunstige leningsvoorwaarden. De terugbetaling dient plaats te vinden in 15 jaar. De accountant geeft aan dat op basis van de huidige exploitatie De Breul in staat is de jaarlijkse rente- en aflossingslasten (behorende bij een 15-jarige lening) te dragen.

Naar aanleiding van het onderzoek naar "financieel welvarende" scholen (**onderzoek Commissie Don**) heeft de accountant van De Breul ons weerstandsvermogen en de kapitalisatiefactor voor de jaren 2007 tot en met 2010 berekend. In het verleden werd gekeken naar het zogenaamde weerstandsvermogen. Uit deze berekeningen blijkt het volgende:

Het weerstandsvermogen:

Bedragen in euro's	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Weerstandsvermogen 1	22%	31%	30%	32%
Weerstandsvermogen 2	9%	24%	24%	26%

In eerste instantie werd puur naar de verhouding tussen het eigen vermogen en alle baten gekeken. Meer recentelijk wordt vaak ook rekening gehouden met feit dat een deel van de gebouwen uit eigen middelen zijn gefinancierd (welke een beslag leggen op de liquide middelen) en spreekt men daarom van

weerstandsvermogen 2. Uit bovenstaande cijfers blijkt (op basis van beide kengetallen) de gezonde financiële positie van De Breul.

De commissie Don heeft tevens aangegeven het begrip "weerstandsvermogen" niet meer te gebruiken en in plaats daarvan een ondergrens van het eigen vermogen (20%) en een bovengrens van de kapitalisatiefactor te hanteren (35-60%).

Wanneer we de kengetallen, zoals door de commissie DON gedefinieerd, berekenen dan blijkt ten aanzien van De Breul het volgende:

	Ondergrens Cie. Don	Bovengrens Cie. Don	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Vermogensbeheer:						
Solvabiliteit	20%	geen	46%	59%	56%	60%
Budgetbeheer:						
Current ratio	0,5%	1,5%	2,81	2,69	2,78	2,64
Rentabiliteit	0%	5%	3,08%	3,5%	0,32%	0,39%
Kapitalisatiefactor:	geen	35-60%	35%	46%	47%	48%

Kijkend naar deze kengetallen kunnen er voor De Breul de volgende conclusies worden getrokken: Voor wat betreft **de solvabiliteit** is geen bovengrens gesteld. De ondergrens is 20%, en daar zit De Breul (met 60%) boven.

Ultimo 2010 bedraagt **de kapitalisatiefactor** voor De Breul 48%. Dit is dus tussen de 35% en 60%. In feite kan geconcludeerd worden dat voor middelgrote besturen 47,5% geldt als bovengrens en daar zit De Breul net boven (ultimo 2009 net eronder).

De current ratio voor De Breul is wel aanmerkelijk hoger dan de bovengrens van 1,5. De commissie heeft tijdens haar onderzoek echter geconstateerd dat bij 70% van de VO-besturen de current ratio boven de 1,5 zit. Daarin wijkt De Breul dus niet af. Er is dus wel ruimte voor gerichte investeringen op materieel gebied (bijvoorbeeld ICT).

Voor wat betreft **de rentabiliteit** is de ondergrens 0% en de bovengrens 5%. Bij de rentabiliteit wordt de ondergrens benaderd (bij De Breul: 0,39%). Dit vloeit voort uit het door De Breul gevoerde beleid dat ontvangen baten ook daadwerkelijk ten goede moeten komen aan het onderwijs. De school is niet voornemens om dit te gaan veranderen.

Ten aanzien van **het vermogensbeheer** stelt de commissie Don dat besturen een percentage van de vervangingswaarde (en van de baten) in kas dienen te hebben. Bij middelgrote instellingen kan men stellen dat 21,75% van de baten in kas moet worden gehouden voor vervanging. Daarnaast werkt de commissie met een richtlijn van 6% voor het budgetbeheer. In totaal zou dan de bovengrens van de liquide buffers voor De Breul een bedrag zijn van € 2.8 miljoen. Aan liquide middelen ultimo 2010 is aanwezig € 2.5 miljoen. Er kan

daarom geconcludeerd worden dat de bovengrens van de financiële buffers nog niet is bereikt. Het Ministerie van Onderwijs heeft recentelijk dezelfde conclusie getrokken en daarom wordt De Breul niet in het vervolgonderzoek betrokken.

Voorziening BAPO Met de invoering van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJ 660) heeft de verwerking in de jaarrekening van de kosten verbonden aan de BAPO-regelingen ter discussie gestaan. Vanaf 1 januari 2010 moeten de kosten van de BAPO-regeling als periodekosten worden verwerkt. Bestaande voorzieningen dienen verplicht vrij te vallen. Aangezien ultimo 2009 een voorziening BAPO ad € 291.103 op de balans is opgenomen is deze voorziening in 2010 verplicht vrij gevallen ten gunste van het eigen vermogen. Door de vrijval voldoet de Breul aan de gewijzigde regelgeving.

Voor het schooljaar 2010/2011 heeft nog geen **aanbesteding van schoolboeken** plaats gevonden. De Breul heeft zich echter geconfirmeerd aan het covenant zoals landelijk afgesproken tussen de scholen en boekenleveranciers. Voor het schooljaar 2011/2012 heeft wel aanbesteding van boeken plaats gevonden.

In januari 2011 is het wetsvoorstel **normering bezoldiging topfunctionarissen** publieke en semipublieke sector (WNT) bij de Tweede Kamer ingediend. Het wetsvoorstel stelt een maximum aan de bezoldiging van bestuurders en hoogste leidinggevenden in de publieke en semipublieke sector. Gedurende het jaar 2010 voldeed De Breul aan deze komende wet. De leden van het Stichtingsbestuur functioneerden onbezoldigd. Vanaf augustus 2011 zal, na de effectuering van de Code Goed Bestuur, de bestuurder/rector wel bezoldigd zijn (schaal 15 volgens CAO-VO).

Op het gebied van **het treasury management** kan opgemerkt worden dat het in 2003 door het stichtingsbestuur opgestelde treasurystatuut wordt uitgevoerd. De Breul bezit op dit moment geen beleggingen meer. De SKVO heeft momenteel naast een rekening courant bij twee banken slechts enkele kortlopende deposito's voor niet direct noodzakelijke gelden. Het Stichtingsbestuur wordt hierover regelmatig geïnformeerd.

Hoofdstuk 6: Stichtingsbestuur en MR

Het Stichtingsbestuur heeft in het jaar 2010 vijf reguliere **bestuursvergaderingen** gehouden. De leden van de schoolleiding waren bij al deze bijeenkomsten aanwezig. In februari was er een extra bijeenkomst met de MR in het teken van de invoering Code Goed bestuur. Daarnaast heeft het Stichtingsbestuur in mei heidag gehad, tevens in het teken van de invoering Code Goed bestuur.

Daarnaast is er tweemaal met een afvaardiging van de MR gesproken en eenmaal met een afvaardiging van de MRp. Naast de reguliere thema's die vanuit **de planning & control cyclus** genoegzaam bekend zijn (begroting, formatieplan, jaarrekening, jaarbeleidsplan, evaluatie jaarbeleidsplan, onderwijskundig jaarverslag, sociaal jaarverslag, verslag tevredenheidsonderzoeken, etc.) waren er in 2010 de volgende **thema's** aan de orde: de voorbereiding en financiering van de geplande vernieuwbouw, vergoeding voor de schoolleiding en invoering van de wet "Goed onderwijs, Goed Bestuur".

Terugkijkend kan geconstateerd worden dat het Stichtingsbestuur intensief en prettig met zowel **de schoolleiding** als de **MR** heeft samengewerkt en dat er op het gebied van de vernieuwbouw en de invoering van de Code Goed Bestuur grote stappen voorwaarts zijn gezet.

Daarnaast heeft het stichtingsbestuur, middels de informatie die door de schoolleiding is verstrekt, **toezicht** kunnen houden op de belangrijkste ontwikkelingen en bereikte resultaten in de school.

Het Stichtingsbestuur was in 2010 als volgt **samengesteld**:

Portefeuille	Naam
Voorzitter	Dhr. S. Poelman
Vice-voorzitter	Dhr. Drs. F.J. Berkhout
Secretaries	Dhr. Mr. F.G. Bakker
Penningmeester	Dhr. Mr. S. Antonissen
Bestuurslid	Mw. M. van Belzen
Bestuurslid	Dhr. Drs. E.H. Jansen

Medezeggenschapsraad

KSG De Breul heeft een Medezeggenschapsraad (MR) waarin de leerlingen, de ouders en het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel zijn vertegenwoordigd. De MR behartigt **de belangen** van alle bij de school betrokken partijen. De MR overlegt tijdens de MR-vergaderingen met de schoolleiding en een aantal keer per jaar met het bestuur. De raad heeft instemmings- en adviesrecht bij belangrijke beslissingen binnen de school en is daarmee een belangrijk democratisch orgaan.

De MR is in 2010 zes keer bij elkaar gekomen om te **vergaderen**. De personeelsgeleding heeft daarnaast nog zes keer met de complete schoolleiding vergaderd in het MRp, elke keer twee weken voor een MR-vergadering.

De MR legt **verantwoording** af aan zijn achterban door middel van een schrijven van de voorzitter in de week na de MR-vergadering. Dit mededelingenblad wordt onder de personeelsleden verspreid middels de postvakken en het wordt iedere periode in het digitale ouderbulletin geplaatst.

Besproken onderwerpen: er zijn punten die ieder jaar op de agenda van de MR staan zoals de begroting en het formatieplan. Daarnaast wordt er iedere vergadering gesproken over onderwerpen die op dat moment actueel zijn. In 2010 waren de belangrijkste thema's de vernieuwbouw, de structuurklas en de Code Goed Bestuur. De financiële onderbouwing voor de vernieuwbouw is goedgekeurd. Met de sloop en wederopbouw wordt in het schooljaar 2011-2012 begonnen. De structuurklas begint in hetzelfde schooljaar. Code Goed Bestuur is momenteel in de afrondende fase. De plannen zijn inmiddels door de MR goedgekeurd, maar moeten nog uitgevoerd worden.

De MR kende in 2010 de volgende samenstelling

Geleding	Naam
Oudergeleding	Marijke Abrahamse (per 1 augustus 2010)
	Jelmer Heida
	Wilma Klaren (tot 1 augustus 2010)
	Dorrit van Schip
	Frank Wijsmuller
Leerlingeleding	Sari Eckhardt (tot april 2010)
	Kyra Geerts
	Michiel Hennink
	Siger van Ramshorst (tot juni 2010)
	Welmoed Rentes (per juni 2010)
Personeelsgeleding OOP	Evelien Scheffers (per april 2010)
	Lennard van Ekris
Personeelsgeleding OP	Rob Hoek
	Karin van Beusekom
	Melika de Bekker
	Arnoud Bührs (per juni 2010)
	Hanneke Frenken (tot juni 2010)
	Jaap Hoogendorp
	Mariska Punt
	Emile Staring (per juni 2010)
Lex Veerkamp (tot juni 2010)	

Hoofdstuk 7 Toekomst

Zoals uit het voorgaande mag blijken, staat De Breul er in veel opzichten goed voor. Naast grote **tevredenheid** van stakeholders over de sfeer, onderlinge communicatie en aandacht, het schoolklimaat, de veiligheid en de brede vorming, groeit de school geleidelijk in haar **professionalisering**. Ook zijn naast de informele zaken de formele zaken goed geregeld. Verantwoordelijkheden zijn dieper in de organisatie gelegd, aan professionals worden ruimte en ontwikkelmogelijkheden geboden, zonder dat er van vrijblijvendheid sprake is. Verdere investeringen in coaching, talentontwikkeling, begeleiding en scholing zijn daartoe nodig. Hoewel de gesprekscyclus met feedback en beoordeling naar behoren functioneert, zijn verdere verbeteringen zeker mogelijk en na de evaluatie in het voorjaar van 2011 kan deze worden aangevangen.

Op **organisatorisch gebied** zullen de vele buitenlesactiviteiten tegen het licht gehouden moeten worden. Vooral op het gebied van spreiding, afstemming en planning willen we de druk op de organisatie en haar medewerkers verminderen. Het vakkenaanbod in de bovenbouw en de daarbij horende lessentabellen zullen eveneens op doelmatigheid worden onderzocht.

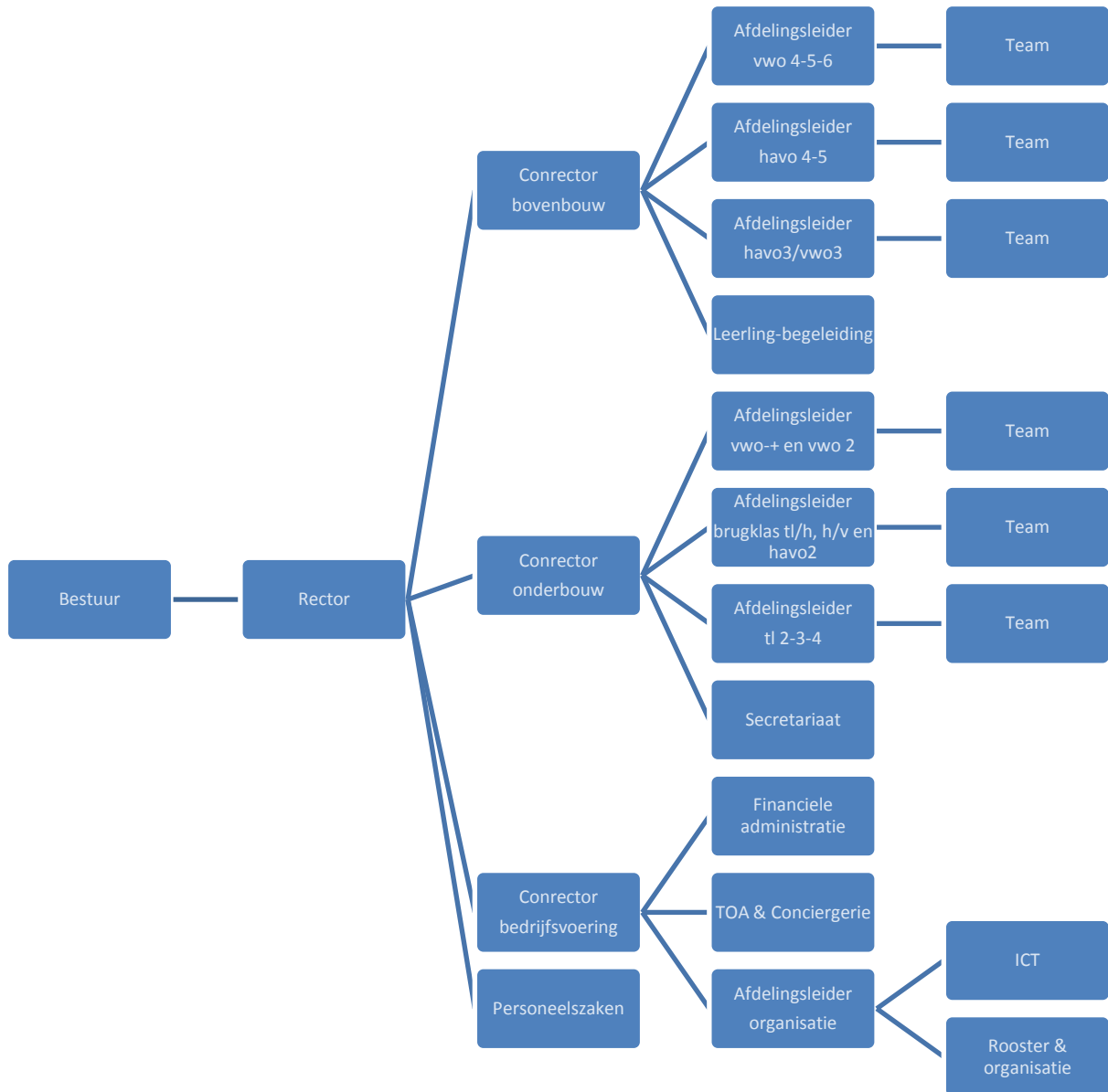
Op het gebied van de **onderwijsresultaten** is enige zorg wel op zijn plaats. Deze zijn namelijk niet op het niveau dat bij een school als De Breul past en verwacht mag worden. Er zullen de komende jaren forse inspanningen door alle medewerkers geleverd moeten worden om op en/of boven het landelijk gemiddelde te blijven en te voldoen aan de normen die de onderwijsinspectie stelt. Ook zullen hiertoe de benodigde middelen moeten worden ingezet. Met de start van (een bescheiden) havo-aanpak in het najaar van 2010 is hiermee een begin gemaakt en er zal met de medewerkers van de school voor het schooljaar 2011-12 een aanpak moeten worden uitgestippeld die tot een hoger rendement van de lessen zal leiden. De onderwijsteams dragen hierbij een verantwoordelijkheid omdat zij het geëigende middel zijn op deze uitdaging op te pakken en uit te voeren. Tevens kan dit tot een (noodzakelijke) versterking van de teamvorming leiden.

Gelukkig is **de financiële situatie** van de school gezond te noemen. Hoewel voorzichtigheid op het gebied van de personele uitgaven geboden is en de school ten aanzien van de ("gratis") schoolboeken jaarlijks nog tekort komt, zijn er voldoende middelen aanwezig om het voorzieningenniveau van de school te versterken en zal er daarom ook in worden geïnvesteerd.

De start, uitvoering en realisatie van **de vernieuwbouw** (op drie verschillende plaatsen in en rond het gebouw) zal veel tijd, geduld en energie vragen, maar naar verwachting tot fraaie resultaten leiden. Hoewel het de school ook mogelijkheden zal bieden meer leerlingen te plaatsen (en zo tegemoet te komen aan de wensen van veel ouders en leerlingen in Zeist en omgeving), is dat nog wel een thema dat eerst breed in de school zal worden besproken. Vooralsnog is de verhoging van bovengenoemd voorzieningenniveau een van de grote opgaven voor de nabije toekomst. Maar wel een opgave die we met veel (wederzijds) vertrouwen samen zullen oppakken.

Bijlagen bij jaarverslag 2010:

Bijlage 1: Organogram De Breul 2010



Bijlage 2: Verzuimkengetallen

Periode 2010				
		percentage	percentage	aantal
		Ziekteverzuim Totaal	Ziekteverzuim minus langdurig verzuim	Ziekteverzuim meldings- frequentie
Totaal		5,39	3,99	1,94
LEEFTIJDOPBOUW	0-25	1,35	1,35	1,04
	25-35	5,66	5,66	2,48
	35-45	5,85	3,38	2,50
	45-55	5,01	5,01	1,57
	55-60	6,81	2,16	1,63
	➤ 60	4,81	0,79	1,27
GESLACHT	Man	2,80	2,31	1,42
	Vrouw	7,32	5,23	2,33
FUNCTIEGROEP	Dir	0,06	0,06	0,21
	Oop	7,06	7,06	2,22
	Op	5,16	3,34	1,93

(bron: OSG) (uitleg vd begrippen in toelichting)

Bijlage 3: Verzuimcijfers in vergelijking met landelijke cijfers:

	Verzuim Breul	Verzuim landelijk	Meld freq Breul	Meld freq landelijk	Niet verzuim Breul	Niet verzuim landelijk
OP						
2007	3,4 %	5	2,1	1,7	19,3	40,6
2008	3,6	5,1	2,2	1,7	23,6	39,8
2009	4,9	5,1	2,0	1,7	16,9	34
2010	5,2	?	1,9	?	26,4	?
OOP						
2007	5,8	5,8	1,7	1,4	29,8	42,7
2008	2,1	5,8	1,6	1,4	31,6	42,1
2009	5,6	5,8	1,8	1,4	25,4	37,1
2010	7,0	onbekend	2,2	onbekend	33,0	Onbekend

(bron OSG en ARBO-VO). De totaalcijfers over 2010 zijn nog niet bekend. (bron: OSG) (uitleg vd begrippen in toelichting)

Tabel 4: man:vrouw verhouding

Jaar	De Breul Man	De Breul Vrouw	Benchmark Man	Benchmark Vrouw
2007	46,5 %	53,5 %	55,6 %	44,4 %
2008	41,1 %	58,8%	54,2 %	45,8 %
2009	43,0 %	57,0 %	54,0 %	46,0 %
2010	42,1 %	57,9 %	Onbekend	Onbekend

Bijlage 5: leeftijdsopbouw

	2007	2008	2009	2010
De Breul	43,5 jaar	41,4 jaar	41,7 jaar	41,6 jaar
Landelijk	44,8 jaar	44,5	44,4 jaar	44,9 jaar

Bijlage 6: in- en uitstroomgegevens.

	2008			2009			2010		
	IN	UIT	>1jr	IN	UIT	>1 jr	IN	UIT	>1 jr
OP	25	17	7	19	14	6	12	15	5
OOP	9	7	2	4	2	2	5	4	2
TOTAAL	34	24	9	23	16	8	17	19	7

Bron OSG

Bijlage 7: Diverse ratio's

	De Breul	De Breul	De Breul	Land	Land	Land
	07-08	08-09	09-10	07-08	08-09	09-10
Managementratio	5,7%	4,9%	4,8%	4,3%	4,5%	4,0%
OOP-ratio	20,4%	19,3%	20,7%	21,3%	20,2%	23,4%
Parttimerratio	46,6%	45,9%	46,3%	46,6%	38,0%	37,6%
Mobiliteitsratio (intern)	1,7%	6,1%	11,8%	1,7%	5,1%	15,5%

(bron DUO) (voor toelichting begrippen zie bijlage 8)

- **managementratio**

Het totaal aantal fte van het management in verhouding tot het totaal aantal fte van alle personeelsleden (aantal fte's leidinggevende taken / totaal aantal fte's).

- **OOP-ratio**

Het totaal aantal fte van het onderwijsondersteunend personeel in verhouding tot het totaal aantal fte van alle personeelsleden (aantal fte's OOP / totaal aantal fte's).

- **mobiliteitsratio**

Het aantal personeelsleden management en onderwijzend personeel dat sinds 1 oktober van het jaar voorafgaand aan het peiljaar is veranderd van maximumschaal (10, 11, 12) of functiegroep (management, onderwijzend

personeel) in verhouding tot het totaal aantal personeelsleden van 1 oktober van het jaar voorafgaand aan het peiljaar. De mobiliteitsratio heeft uitsluitend betrekking op personeel dat op twee opeenvolgende jaren werkzaam is gebleven bij een school (aantal personeelsleden management en onderwijzend personeel met verandering van functiegroep of -schaal / totaal aantal personeelsleden management en onderwijzend personeel).

- **parttimerratio**

Het aantal personeelsleden onderwijzend personeel en management met een taakomvang van minder dan 0,8 fte in verhouding tot het totaal aantal personeelsleden onderwijzend personeel en management (aantal personeelsleden <0,8 fte / totaal aantal personeelsleden).

Bijlage 9: AFKORTINGEN

BOV	Bestuur oudervereniging
CAB	Cultureel avondprogramma De Breul
CE	Centraal examen
CUBE	Cultuur- en Bètamodules
CvD	Coördinator van dienst
DAT	Differentiële aanlegtest
DR	Docentenraad
KST	Keuzestudietijd
LGF	Leerlingebonden financiering
LLR	Leerlingenraad
MR	Medezeggenschapsraad
MVT	Moderne vreemde talen
NKO	Nederlandse Katholieke vereniging van Ouders
OOP	Onderwijsondersteunend personeel
PART	Periode van activiteiten, repetities en toetsen
PTA	Programma van toetsing en afsluiting
RT	Remedial teaching
SB	Stichtingsbestuur
SE	Schoolexamen
SL	Schoolleiding
TOA	Technisch onderwijsassistent
VLA	Vergadering van leerlingenactiviteiten
VLIB	Vertegenwoordiging leerlingen in de benoemingsprocedure
ZAT	Zorgadviesteam