

STRATEGISCH BELEIDSPLAN

voor het

Centrum Deeltijds Onderwijs

van het

VTI Brugge

“2009-2012”



“De manier om succes te bereiken is op de eerste plaats een definitief, duidelijk, praktisch ideaal te hebben – een doel, een doelstelling. Ten tweede moet men over de noodzakelijke middelen beschikken om zijn doelen te bereiken – wijsheid, geld, materialen en methoden. In de derde plaats richt men al zijn middelen op dat doel.” – Aristoteles 384 vC- 322 vC, Grieks filosoof en wetenschapper

Inhoudsopgave

De context waarin dit beleidsplan tot stand kwam	p.3
“Hiervoor staan wij”: Onze missie, visie en centrale waarden	p. 4
“De blik naar binnen”: Analyse van onze interne organisatie	p. 6
“De blik naar buiten”: Analyse van onze externe omgeving	p. 10
“Op het kruispunt van wat binnen kan en buiten verwacht wordt”: Swot-analyse	p. 14
“Wat willen we bereiken?": Onze doelstellingen	p. 16

De context waarin dit beleidsplan tot stand kwam ...

Vanuit het beleid genieten we als centrum voor deeltijds onderwijs meer aandacht dan ooit voorheen. Het nieuwe decreet betreffende 'het stelsel van leren en werken in de Vlaamse Gemeenschap' brengt niet alleen op het inhoudelijke en het organisatorische vlak heel wat wijzingen met zich mee, ook de stemming rond en de perceptie van ons onderwijs ondergaat, weliswaar schoorvoetend, een positieve wijziging. Zo wordt het deeltijds onderwijs vanuit het beleid niet langer gezien als een 'afvaltraject' of een negatieve keuze van jongeren die schoolmoe zijn, maar als een volwaardige opleidingsvorm die leerlingen via een combinatie van leren en werken de kans geeft een diploma te halen.

We willen als centrum voor deeltijds onderwijs deze kansen met beide handen aangrijpen, ook al gaan er heel wat wijzigingen mee gepaard die gevolgen hebben voor onze dagelijkse werking. Zo is er de modularisering van het onderwijsaanbod: hoe gaan we dit in de praktijk realiseren? Hoe gaan we om met leerlingen die geen perspectief hebben op het halen van een kwalificatie? Hoe zorgen we ervoor dat we de zorg voor onze leerlingen niet uit het oog verliezen? Hoe kunnen we voor zoveel mogelijk leerlingen het voltijds engagement realiseren?...

Dit zijn nog maar enkele van de uitdagingen waar we als organisatie voor staan. De veranderingen die op ons afkomen mogen ons echter niet onze eigen interne organisatie uit het oog doen verliezen. We zijn een relatief kleine organisatie, maar met aandacht voor een effectieve en efficiënte werking. Onze leerlingen nemen een centrale plaats in en dienen deze ook in te blijven nemen in de toekomst. Maar een goed beleid betekent voor ons centrum vooral een kwestie van evenwicht. Evenwicht tussen de belangen van de leerlingen, de belangen van de medewerkers en het algemene organisatiebelang.

Binnen het VTI Brugge zijn we een buitenbeentje wat ons onderwijsproject betreft. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat we op een aparte locatie resideren. Vele buitenstaanders kennen ons onderwijsproject niet en al te vaak worden we verward met 'het leercontract'. Vanuit onwetendheid worden we soms wat vreemd bekeken. Ook dit is een uitdaging voor onze organisatie. Hoe komen we over naar de buitenwereld, en naar onze 'moeder'organisatie, het VTI Brugge?

In vergelijking met onze broertjes van het volwassenenonderwijs en van de dagschool van het VTI Brugge opereren we in een iets rustigere omgeving wat betreft de concurrentie en competitiviteit in onze sector. Ons leerlingenaantal groeit gestaag en we hoeven geen gevecht om onze leerlingen te voeren. Van onze grootste concurrenten, het KTA in Brugge en Syntra West in Brugge, onderscheiden we ons voldoende waardoor er ruimte is voor alle spelers op onze 'markt'.

Dit beleidsplan situeert zich op de grens van binnen en buiten. We focussen op wat er op ons afkomt, zonder daarbij onze interne organisatie te vergeten. De inhoud ervan kwam tot stand op verschillende manieren. De sessies met de stuurgroep samengesteld uit Wim Vanhoutte, Frank Timmerman, Lieve Debacker, Leen Hoste en Heidi Schoonbaert leverden de belangrijkste input. De thema's van de verschillende sessies lopen min of meer parallel met de inhoud van dit beleidsplan. Daarnaast werd dit aangevuld door deskresearch en verschillende gesprekken met medewerkers die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij ons onderwijsproject.

Dit beleidsplan is 'maar' papier, het proces, de acties, de denkoefening en de 'goesting' die hierachter schuil gaan zijn veel belangrijker.

Hiervoor staan wij: Onze missie, visie en centrale waarden

Hier geven we aan wie we zijn en in welke richting we verder wensen te werken in de toekomst. Dit is de bestaansreden van onze organisatie.

“Onze opleiding begeleidt jongeren naar een plaats op de arbeidsmarkt en naar evenwichtig ontwikkelde persoonlijkheden. Leerlingen en hun 'leefsituatie' verschillen enorm en de sterkte van de school schuilt in het hiermee omgaan, we zoeken een evenwicht tussen het verwachten van resultaten/prestatie en het bieden van kansen. Ons opvoedingsproject baseert zich op waarden uit het Christelijk geloof, met eerbied voor de eigenheid en ontwikkelingskansen van elke leerling. Van leerlingen wordt verwacht dat ze een combinatie van opleiding en traject naar tewerkstelling aanvaarden. Iedereen werkt actief mee aan het creëren van een aangenaam leef- en leerklimaat voor leerlingen en medewerkers. Via samenwerking tussen leerlingen, ouders, opvoeders, medewerkers, bedrijfswereld en andere partners vullen we onze missie kwalitatief in.”

Wij en onze jongeren....

In onze werking richten we ons in eerste instantie op het aanbieden van een kwalitatieve algemene en beroepsvorming en op de begeleiding van jongeren inzake het realiseren van hun voltijds engagement. Ook aan de zorg voor onze leerlingen besteden we veel aandacht. We zoeken daarbij steeds naar het juiste evenwicht tussen inhoud en zorg. Zo zijn we vaak niet alleen onderwijsverstrekker maar tevens opvoeder in het traject dat onze leerlingen voorbereidt op de arbeidsmarkt. Aan individueel en maatgericht werken geven we betekenis door onze jongeren te ondersteunen in een voor hen aanvaardbaar en realistisch toekomstperspectief. Daarbij vinden we het belangrijk om onze jongeren zelfredzaamheid, de nodige structuren en bepaalde levenswijsheden bij te brengen.

Wij doen het niet alleen...

We erkennen het belang van de verschillende partijen waarmee we samenwerken en van wie onze goede werking afhankelijk is. Daarom houden we zowel bij de uittekening van ons beleid op lange termijn als bij onze concrete dagelijkse werking, rekening met hun vragen en hun belangen.

Voor de werkgevers waar onze jongeren tewerkgesteld zijn, zijn we een betrouwbare partner in vorming en opleiding. We realiseren ons zeer goed dat zij een belangrijke schakel vormen in onze werking en willen hen dan ook goed ondersteunen bij de tewerkstelling van onze jongeren. De werkervaring van onze jongeren gebeurt in nauwe samenwerking met ons centrum, de werkgever staat er daarbij niet alleen voor. We onderscheiden ons hierin van anderen door de unieke opvolging, bijsturing en evaluatie van onze leerlingen. Zo is het voor de werkgevers een verrijkende ervaring om met onze jongeren te werken en krijgen ze de kans om mee te helpen aan de ontwikkeling en opleiding van de jongere in hun eigen arbeidscontext.

De kwaliteit van onze werking staat of valt met de inzet van onze medewerkers. Zij zijn ons belangrijkste 'kapitaal'. Het werk en de betrokkenheid van iedere medewerker wordt gewaardeerd. Daarom proberen we onze mensen te inspireren om nieuwe dingen uit te proberen en creatief te werken. We zorgen voor een aangename werkomgeving waarin respectvol met elkaar wordt omgegaan, iedereen openstaat voor elkaars inbreng en men graag komt werken. We bieden aan al onze medewerkers mogelijkheden voor verdere professionele ontwikkeling. We zijn een team van enthousiaste medewerkers die geloven in ons pedagogisch project.

Wij en onze omgeving....

Voor de ouders van de leerlingen zijn we een betrouwbare partner die de goede toekomstperspectieven van hun kinderen aantoont. We zien hen als belangrijke partners in het onderwijsproject van onze leerlingen. We trachten hen zo veel mogelijk bij onze werking te betrekken en te informeren over het traject van hun kind.

Naar onze brede omgeving toe willen wij een positief en kwalitatief imago uitstralen. Dit uit zich in een open communicatie en transparante werking. Om een kwalitatieve werking en een aangenaam klimaat voor iedereen te creëren zorgen we ervoor dat we over voldoende middelen beschikken.

Wij en onze waarden...

In de realisatie van onze missie staan een aantal waarden centraal, zo vinden we respect voor ieder individu belangrijk. Aan onze leerlingen vragen we dat ze zich inzetten om resultaten te boeken, maar we geven hen ook voldoende kansen. We werken preventief waar het kan, curatief waar het nodig is en sanctionerend wanneer het echt moet. Met de middelen die ons ter beschikking staan, springen we doordacht en efficiënt om. Binnen de mogelijkheden die we hebben, werken we voortdurend aan het verder optimaliseren van onze accommodatie en onze didactische middelen.

De blik naar binnen: analyse van onze interne organisatie

In deze analyse is het de bedoeling een profiel van onze organisatie te schetsen op basis van onze sterke én zwakke punten. Vandaag maar ook in het licht van de toekomst. We kijken 'naar binnen' maar met de blik ook naar buiten gericht.

Onze strategie

Zowel in het strategisch beleid als in de operationele werking van onze organisatie worden we sterk gedreven door onze missie. Onze leerlingen zijn onze primaire 'klanten' en verdienen onze focus (+). Dit wordt trouwens duidelijk gestaafd door een analyse van de tijdsbesteding van onze medewerkers. We bestaan als organisatie omwille van onze leerlingen. We zijn tevreden en trots wanneer we resultaten boeken met onze jongeren. Het beleid dat we als organisatie voeren is consequent en niet onderhevig aan willekeur. In essentie werken we doelgericht en zijn we gefocust op het bereiken van resultaten, maar we hebben ook aandacht voor onze procedures en processen, voor 'hoe' de dingen gedaan worden (+). De te volgen strategie van ons centrum is, mede door het nieuwe decreet dat van toepassing is op ons centrum, sterk gebaseerd op concrete en meetbare doelstellingen. Zo dienen we voor zoveel mogelijk jongeren het voltijds engagement te realiseren, voor elke jongere een traject op maat aan te bieden, aan elke jongere een volwaardige kwalificatie aan te reiken en mee de afstemming tussen ons onderwijs, de leertijd en andere deeltijdse vorming te vergroten. Puur kwantitatief is het voor ons als centrum duidelijk wanneer we 'goed bezig' zijn. We proberen ook aandacht te hebben en te investeren in wat niet meetbaar is. We geloven dat een positief organisatieklimaat onze werking alleen maar ten goede kan komen (+). Over deelaspecten van het beleid is wel een uitgesproken visie aanwezig, maar duiken er nog problemen op bij de consequente toepassing ervan (-).

De eigenheid van onze organisatie wordt belichaamd door het huidig management: er is sprake van een consequent en missiegedreven beleid en dit vertaalt zich in een gelijkaardig beleid en optreden van de coördinator. De stijl van het management is consequent en resultaatsgericht. De coördinator durft beslissingen nemen en knopen doorhakken en weet daarbij mooi het evenwicht te bewaren tussen de belangen van de leerlingen, de belangen van de medewerkers en het algemene organisatiebelang (+).

We beschouwen zowel onze jongeren, hun ouders als onze werkgevers als belangrijke partners bij de totstandkoming van ons beleid. Wellicht doen we nog te weinig om hun betrokkenheid bij de werking van ons centrum te verhogen (-). Dit blijkt tevens uit de tijdsbesteding van onze medewerkers. We willen dit in de toekomst meer doen, maar zijn ons ook bewust van het risico van overbevraging en informatie-overload. Over een aantal zaken dienen we nog meer het debat aan te gaan met onze medewerkers. In het verleden zijn noodgedwongen te veel beslissingen genomen moeten worden zonder daarin onze medewerkers voldoende inspraak te verlenen (-). Ook hier dienen we op zoek te gaan naar de juiste formule waarin dit het beste kan gebeuren.

Formeel werken we nog niet met een systeem van kwaliteitszorg (-). In de praktijk werken we hier wel aan en zijn we reeds degelijk voorbereid op de nakende verplichte invoering van een kwaliteitszorgmodel (+).

We zijn integraal verbonden met het VTI Brugge: zij zijn onze 'moederorganisatie'. Door deze structurele verbondenheid genieten we voordelen op het vlak van infrastructuur, didactische- en personele middelen. Als autonome organisatie zouden we zeer moeilijk kunnen bestaan. De steun en het vertrouwen die we vanuit het management van het VTI Brugge voor ons centrum en ons

pedagogisch project krijgen, is groot. Dit uit zich onder meer in onze grote pedagogische autonomie (+). Omwille van de hiërarchische en gelaagde structuur van het VTI Brugge verloopt de besluitvorming wel trager, formeler en minder transparant dan in ons 'kleine' centrum (-).

Met betrekking tot zaken als de tewerkstellingsgraad, realisatie van het voltijds engagement, aanwezigheden, trajecten, afgeleverde certificaten, doorstroomcijfers zijn we al begonnen met metingen (+). We dienen dit nog verder uit te breiden en systematisch in onze werking in te bedden, waardoor vergelijkingen over de tijd heen en met cijfers van andere centra mogelijk worden. Waar de cijfers beschikbaar zijn, doen we reeds aan benchmarking met resultaten van andere centra of met (West-)Vlaamse gemiddelden.

We zijn een innovatieve organisatie. Door onze proactieve houding zijn we niet bang om in te spelen op veranderingen die op ons afkomen (+). We proberen het evenwicht te bewaren tussen beheersing enerzijds en verandering anderzijds, maar in het recente verleden zijn er misschien iets te veel veranderingen geweest. Het is nu tijd om een aantal nieuwe zaken weer te gaan bestendigen en opnieuw wat meer rust in de organisatie te brengen (-).

Op het domein van 'public relations' zijn we wellicht een typische onderwijsinstelling en zijn we relatief weinig actief. Ook aan 'institutioneel management', of het werken aan onze legitimatie naar onze externe omgeving toe, doen we te weinig. Ons imago naar de buitenwereld is niet altijd positief en onze naambekendheid is gering. Het deeltijds onderwijs is algemeen relatief onbekend bij het grote publiek en vaak worden we verward met het leercontract zoals dat door Syntra wordt ingericht. In de toekomst dienen we onze werking nog transparanter maken en meer te communiceren naar externen. Dat we nog te weinig aan onze 'PR en marketing' doen, blijkt ook uit de tijdsbesteding van onze medewerkers (-).

De cultuur van onze organisatie

Terwijl de structuur de randvoorwaarden schept waarbinnen we als organisatie functioneren, verwijst onze organisatiecultuur naar datgene wat er daadwerkelijk gebeurt, naar de gevestigde manieren van denken en doen in ons centrum. Zij bepaalt ook mee de waarden, normen, ideeën en opvattingen die in ons centrum leven.

Er is een algemeen goede sfeer tussen onze medewerkers onderling en tussen de medewerkers en de leerlingen. Meestal worden taken spontaan onder elkaar verdeeld (+). Onbegrip en slechte relaties hebben meestal te maken met het verkeerd begrijpen of het onvoldoende kennen van elkaars taken en bevoegdheden. De leerling staat centraal in ieders takenpakket, maar doelstellingen kunnen soms van elkaar verschillen zonder dat ze tegenstrijdig zijn (-).

Onze organisatie kenmerkt zich door een gezonde opendebat cultuur, over de meeste onderwerpen en thema's kan openlijk gediscussieerd worden. Wanneer er problemen zijn, komen deze snel aan de oppervlakte. Er is vanuit onze organisatie een goede aandacht voor een gezonde work-life balance. Onze werking is sterk gebaseerd op vertrouwen, iedereen krijgt de vrijheid om zijn of haar opdracht, binnen bepaalde klijntlijnen, vorm te geven. We willen een lerende organisatie zijn, waar fouten maken mag als ze het resultaat zijn van initiatief tonen en creatief zijn (+). Fouten die het gevolg zijn van nalatigheid of een gebrek aan inzet worden niet geapprecieerd.

Uit een bevraging bij onze medewerkers naar de organisatiecultuur komt naar voor dat er niet echt sprake is van één dominante organisatiecultuur. Dit wijst in principe op een gezond evenwicht tussen taken en doelen, tussen processen en resultaten, tussen individuen en de organisatie in zijn geheel, tussen leidinggevenden en 'ondergeschikten', tussen regels en vrijheid, ... (+).

De structuur en de interne werking van ons centrum

We zijn een kleine organisatie met een platte structuur, dus weinig gelaagd en met weinig hiërarchie. Dit is een troef op verschillende domeinen. We kunnen snel optreden wanneer er zich problemen voordoen, snel anticiperen op veranderingen en we hebben korte en informele communicatielijnen (+). Onze schaalgrootte brengt echter ook een aantal nadelen met zich mee. Elke schakel in onze organisatie is belangrijk en onmisbaar. Als er iemand wegvalt uit de organisatie, hebben we een probleem. Zeker de mensen van het bureauteam zijn niet zomaar vervangbaar. Deze zwakte wordt nog versterkt door het feit dat veel kennis en expertise uitsluitend bij de functiehouders zit en niet verankerd is in systemen (-). De platte structuur zorgt voor weinig hiërarchie in onze organisatie. Dit zorgt voor een grote span of control voor de coördinator (-).

Het is voor de medewerkers duidelijk wat hun verantwoordelijkheden zijn en welke bijdrage ze leveren aan de goede werking van de organisatie (+), maar het is niet voor iedereen duidelijk welke verantwoordelijkheden en taken de andere medewerkers in ons centrum hebben (-). Taakoverlappingsen worden doorgaans vermeden door informeel taakoverleg en wanneer er extra taken zijn, worden deze doorgaans spontaan verdeeld onder de medewerkers. Onze medewerkers hebben een grote vrijheid van handelen in hun werk, maar belangrijke zaken worden steeds afgetoetst bij de coördinator (+). Ondanks de centrale plaats die onze jongeren innemen in ieders werking, werkt iedereen wel vanuit zijn of haar specifiek 'hokje' of takenpakket. We kunnen niet echt spreken van een eilandencultuur, maar toch is er een scheidingslijn waar te nemen tussen de leerkrachten algemene vorming, de beroepsleerkrachten en de leden van het bureauteam (-). We nemen stilaan wel een positieve evolutie waar op dit vlak. We zien het dan ook als een belangrijke taak om deze evolutie verder te bewerkstelligen en ook intern te werken aan een transparante organisatie (-). Een goed intern communicatiesysteem en een duidelijk organogram waarin ieders functie en takenpakket worden omschreven kunnen hiertoe een belangrijke bijdrage leveren.

Wat onze interne communicatie betreft, beschikken we over een aantal goede vergader- en overleginstrumenten. De klassenraden, de cel leerlingenbegeleiding en het plenum zijn goed werkende instrumenten. Binnen het bureauteam gebeurt het overleg vooral informeel en is er 6-wekelijks een formeel overlegmoment van het bureauteam. Ook hier is onze kleinschaligheid een troef. Kwesties worden direct en informeel gecommuniceerd, zowel tussen de medewerkers onderling als tussen de medewerkers en de coördinator. Op die manier kunnen problemen of zwakke punten snel worden gedetecteerd en opgelost (+). Een goede informele interne communicatie is één van onze sterke punten, maar we beschikken te weinig over formele informatie- en communicatiesystemen (-). Zo zit de informatie over onze leerlingen te veel verspreid over de verschillende deelwerkingen. De interne communicatie hieromtrent dient in de toekomst vlotter en effectiever te verlopen. Dat we met verschillende softwaresystemen werken, komt dit probleem niet ten goede. We beschikken niet over één uniek systeem waarin het totaaltraject van de leerling wordt opgevolgd (-).

Onze administratie werkt effectief en efficiënt (+). Niet alle procedures en processen zijn al uitgeschreven, maar we zijn volop bezig met het uitschrijven van workflows. Dit is belangrijk omdat er momenteel te veel kennis bij de functiehouder zit. Daar onze jongeren in principe drie dagen per week aan de slag zijn bij de werkgever, neemt de cel tewerkstelling een prominente plaats in en spelen zij een sleutelrol in een goede werking van ons centrum. Hun takenpakket is groot en uitgebreid. Zowel de interne leerlingenbegeleiding als de leerlingenbegeleiding van het CLB zijn belangrijk in de opvolging van onze jongeren (+).

Ons menselijk kapitaal

Onze medewerkers zijn, net als de organisatie in zijn geheel, doelgericht. Geduld, plichtsbef en flexibiliteit zijn belangrijke competenties van onze medewerkers (+). Gegeven onze opdracht en onze schaalgrootte beschikken we over voldoende personeel (+). De organisatie van het werk voor de leerkrachten, namelijk drie dagen per week, zeven uur lang dezelfde klasgroep, werkt voornamelijk als een motivator en biedt ook voordelen op het pedagogische vlak. Zo wordt er makkelijker een band opgebouwd met de leerlingen en kan er meer bereikt worden dan wanneer leerkrachten slechts enkele uren per week in een klas zouden komen (+). De structuur van het werk, namelijk drie dagen hetzelfde werk, kan eventueel ook demotiverend werken, maar onze leerkrachten beschouwen het voornamelijk als een voordeel.

De loyaliteit en het 'commitment' van de medewerkers is erg hoog. Onze medewerkers zijn over het algemeen erg gemotiveerd om in dit onderwijssysteem en met deze jongeren te werken. We fungeren als één team, ook de 'externe' medewerkers van het CLB of de groep Intro behoren tot ons team en ervaren dit ook zelf zo (+). De leeftijdspiramide van het personeel is min of meer in evenwicht. Door de veranderingsgerichtheid en proactieve houding van de organisatie ligt de werkdruk bij het personeel soms iets te hoog (-). Naar nieuwe leerkrachten toe, dienen we meer te investeren in hun onthaal en het begeleiden van hen in onze manier van werken. De meeste leerkrachten zijn immers maar één of enkele dagen per week in het centrum en dan duurt het lang vooraleer ze hun weg kennen in de praktische organisatie van ons centrum en ons onderwijssysteem (-). We zijn een lerende organisatie, maar dienen nog meer te investeren in de ontwikkeling van ons personeel (-). Ook dit blijkt uit de tijdsbesteding van onze medewerkers. Als organisatie dienen we daar een sterk faciliterende rol in op te nemen.

De middelen waarover we beschikken

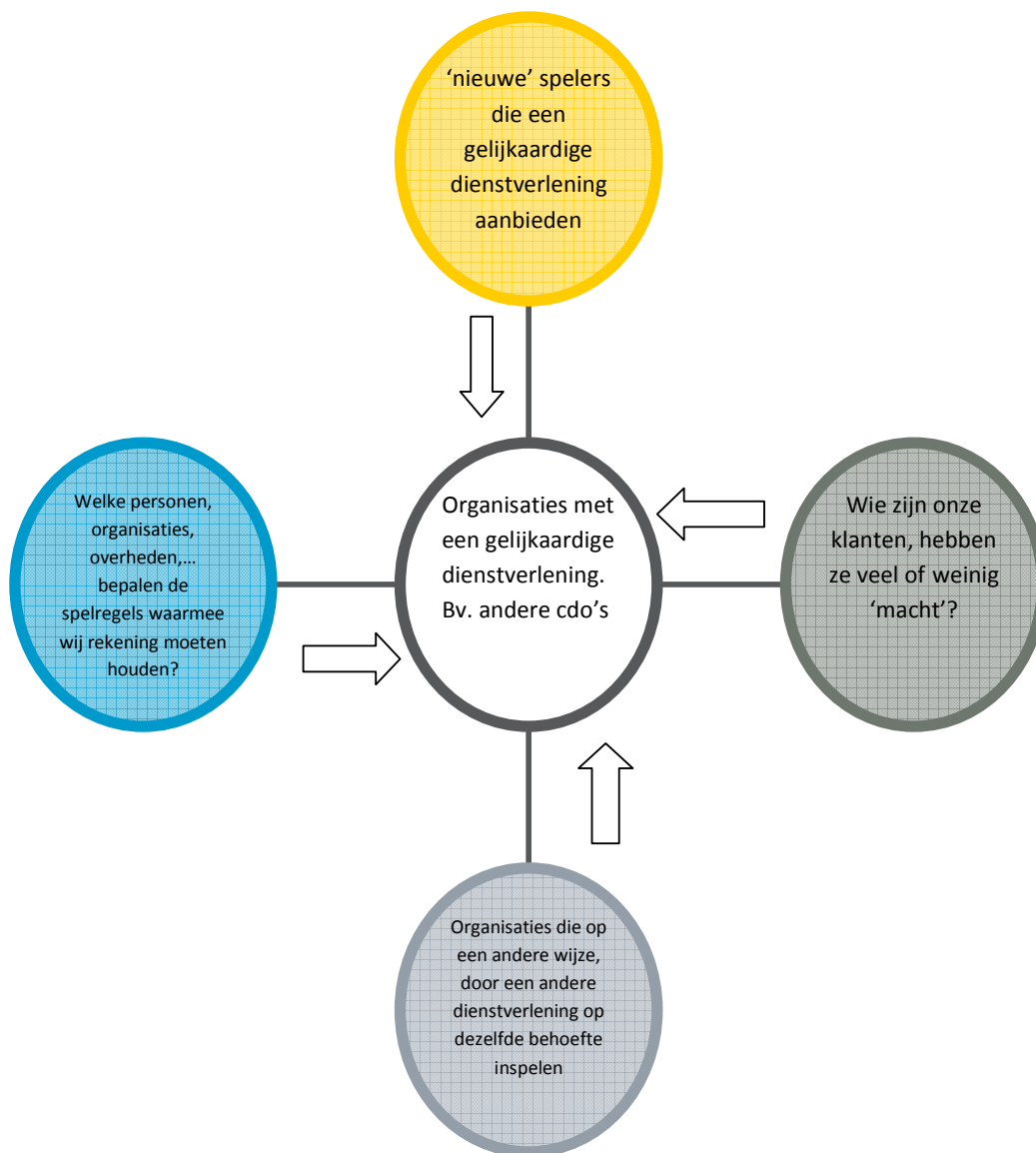
We zitten in een nieuw en mooi gebouw dat goed is uitgerust. In vergelijking met andere centra voor deeltijds onderwijs scoren we hierin erg goed. Onze machines en ons ander didactisch materiaal zijn van goede kwaliteit (+). Er zijn weliswaar een aantal verbeterpunten mogelijk. Het inrichten van een open leercentrum, het verbeteren van de pc's waar onze leerlingen gebruik van maken, het optimaliseren van de ontspanningsruimte,... vormen daarvan enkele voorbeelden (-). Onze burelen zijn ingericht als open-landschap-bureaus wat een snelle en informele communicatie ten goede komt (+) maar deze inrichting verhindert soms wel dat onze bureaumedewerkers rustig en ongestoord kunnen werken (-).

Onze competenties

Onze kerncompetenties liggen in onze primaire processen: omgaan met de leerlingen, goede relaties onderhouden met de werkgevers en sterk zijn in de opleidingen die we inrichten (+). Met de kwaliteit van onze opleidingen zit het overwegend goed (+). De leerkrachten beschikken over het algemeen over een goede inhoudelijke kennis en eigen werkwijze om met de leerlingen om te gaan (+). Ook in onze administratie, onze back-office processen staan we erg sterk (+).

De blik naar buiten: analyse van onze externe omgeving

In de ruimste zin van het woord is de omgeving van onze organisatie oneindig. Alles wat buiten ons centrum valt, behoort ertoe. Een goede en accurate analyse van de omgeving beperkt zich echter tot die aspecten van de omgeving waarvoor onze organisatie gevoelig is en waarmee wij rekening moeten houden in ons beleid, willen we succesvol blijven voortbestaan. We maken in deze analyse het onderscheid tussen onze directe omgeving en de meer algemene omgeving. Bij het in kaart brengen van onze directe omgeving focussen we op de actoren waarmee we in een directe relatie staan of waar we een directe invloed van ondervinden. We doen dit aan de hand van het 'vijfkrachtenmodel' van Michael Porter. De sterkte die uitgaat van deze stakeholders bepaalt immers de positie die we als centrum innemen in onze sector.



De eerste kracht: nieuwe intreders op 'onze markt'

“Algemeen is de ‘dreiging’ die uitgaat van mogelijke nieuwe spelers op onze markt zeer gering”

De kans dat nieuwe centra voor deeltijds onderwijs hun intrede zullen doen in onze omgeving is vrij klein, zonet onbestaande. We hoeven dus geen ‘schrik’ te hebben dat we er op korte termijn nieuwe concurrenten bij krijgen. Mocht de vraag naar deeltijds onderwijs bij jongeren exponentieel stijgen in de toekomst, dan is de kans reëler dat de bestaande centra uitbreiden.

De tweede kracht: voorwaardenscheppende actoren

“Vele actoren beïnvloeden onze werking. De invloed die uitgaat van onze stakeholders op onze werking is globaal genomen groter dan de invloed die wij op hen uitoefenen”

We kunnen geen exhaustief overzicht geven van alle actoren die mee onze werking bepalen. We lichten de voor ons belangrijkste en meest relevante toe, vandaag en morgen.

We maken deel uit van het VTI Brugge. Hier plukken we de vruchten van op het vlak van infrastructuur, didactische- en personele middelen, maar dit maakt ons ook afhankelijk van hen op deze vlakken. De koers die we als centrum volgen dient in de lijn te liggen van die van het VTI Brugge.

Het departement Onderwijs, vanuit de dienst Deeltijds onderwijs, bepaalt natuurlijk het decretaal kader waarin we dienen te werken. Het nieuwe decreet leren en werken, dat sinds kort in werking is, brengt heel wat veranderingen met zich mee en tekent de lijnen uit waarbinnen we als centrum vandaag en morgen actief zijn. Concreet zijn we niet alleen afhankelijk van het DBO, maar ook van het ESF en het VVKSO. Maar ook andere politieke actoren, zoals het departement Welzijn op Vlaams niveau, als Justitie en Binnenlandse Zaken op federaal niveau bepalen door hun wetgeving direct of indirect de regels waarmee we rekening moeten houden. Zelf werken we onder meer samen met de jeugdrechtbank en de lokale politie en dienen we rekening te houden met hun beleid en hun beslissingen. Tot slot zijn ook de bedrijven waar onze leerlingen tewerkgesteld zijn, belangrijke actoren die onze werking beïnvloeden.

De derde kracht: onze klanten

“We verwachten een dalende tendens in de invloed die onze leerlingen op ons uitoefenen. Gezien de verplichtingen die het nieuwe decreet met zich meebrengt, zullen jongeren niet zomaar kunnen blijven ‘hangen’ in ons onderwijssysteem en wordt van hen een groter engagement verwacht”

Wat onze primaire klant betreft verwachten we in de toekomst meer leerlingen die doelbewust kiezen voor het deeltijds onderwijs: jongeren die een duidelijke keuze maken voor de combinatie van leren en werken om zo een kwalificatie te behalen. Het profiel van onze leerlingen zal daardoor allicht veranderen in de toekomst. We merken dit nu reeds omdat de instroom van leerlingen na het eerste trimester normaliter groter is. Aan de andere kant zal de ‘macht’ die van onze leerlingen uitgaat verkleinen. Leerlingen zonder enig perspectief op getuigschrift of certificaat zullen door onze school immers niet langer worden ‘bijgehouden’.

De vierde kracht: substitutie

“De behoefte waarop we als centrum inspelen is vrij uniek waardoor er van andere vormen van onderwijs of opleiding slechts een geringe dreiging uitgaat”

Het aantal substituten dat voorhanden is, is afhankelijk van hoe we precies de behoefte omschrijven, waarop wij als centrum voor deeltijds onderwijs inspelen. We kunnen dit definiëren als het geven van mogelijkheden aan jongeren om te voldoen aan de leerplicht en daarbij ook getuigschriften en certificaten te behalen. Algemeen is de dreiging die uitgaat van onderstaande substituten gering. Voor de jongeren die ouder zijn dan 18, zijn er de opleidingen die de VDAB of de Centra voor Volwassenenonderwijs aanbieden, of is er het werken in het reguliere arbeidscircuit. Voor de jongeren die jonger zijn dan 18, vormt het reguliere dagonderwijs een vorm van substitutie.

De vijfde kracht: de sector zelf

“Omdat we in onze werking danig verschillen van het leercontract in Syntra en het deeltijds onderwijs van onze burens van het KTA, is er geen sprake van echte concurrentie in onze sector”

Er zijn in onze provincie een aantal centra voor deeltijds onderwijs actief. Het KTA van Brugge is wellicht onze grootste concurrent, zowel op vlak van nabijheid als deels op het vlak van opleidingen dat zij aanbieden. Het leercontract dat wordt aangeboden door Syntra is zeker een grote concurrent en geniet nog steeds een grotere naambekendheid dan ons type onderwijs. In de praktijk merken we echter dat leerlingen bewust kiezen voor onze school en dat we in onze werking en omgang met de leerlingen verschillen van elkaar.

Bij het in kaart brengen van onze algemene omgeving concentreren we ons enkel op relevante ontwikkelingen die een kans of een bedreiging vormen voor de werking van onze organisatie. Omdat we ons niet in een sterk concurrentiële omgeving bevinden, focussen we ons op die tendensen waar we ons bewust van moeten zijn en nu en in de toekomst rekening mee dienen te houden, willen we onze missie realiseren.

‘Wij’ en sociaal-culturele ontwikkelingen

We merken dat meer en meer ouders/opvoeders de opvoeding van hun kinderen uit handen geven. Dit is bedreigend voor ons in die zin dat we beter voorbereid moeten zijn op het spelen van een opvoedende rol naar onze jongeren toe. Ook de hulpverlenende instanties vragen een steeds grotere bijdrage van ons op dit vlak (-). We willen de ouders sterk betrekken bij het pedagogisch project van ons centrum en hen informeren over het traject van hun kinderen. We merken dat dit niet altijd evident is en dat we hiervoor steeds meer moeite moeten doen (-). De sociale klasse van waaruit onze leerlingen komen is meestal laag. Net als in onze samenleving, stijgt ook het gebruik van drugs bij onze jongeren (-). We dienen hier krachtadig en rechtlijnig tegen op te treden. Het algemene opleidingsniveau van Vlaamse jongeren stijgt, terwijl de vraag naar laaggeschoolde arbeid quasi constant blijft. We beschouwen dit als een kans voor de toekomst mbt de tewerkstellingskansen van onze jongeren op de arbeidsmarkt, zowel tijdens als na hun opleidingstraject (+).

‘Wij’ en demografische evoluties

Steeds meer migranten en anderstaligen vestigen zich in onze regio. We merken dit ook aan ons leerlingenbestand. Dit kan een enorme kans betekenen voor ons centrum, tenminste als we er ons op voorbereiden en over de ‘juiste’ mensen beschikken (+). Indien dit niet het geval is, of als we hier niet aan werken, dan is het een bedreiging (-). De bevolking vergrijst, niet enkel bij ons maar toch iets sterker in onze regio dan in de rest van Vlaanderen. Dit brengt met zich mee dat op korte termijn heel wat werknemers op pensioen zullen gaan, wat potentieel nieuwe kansen biedt voor de tewerkstelling van onze jongeren (+).

‘Wij’ en economische ontwikkelingen

De economische crisis zorgt overal voor banenverlies, ook in de sectoren waarvoor we onze jongeren opleiden. Het is niet ondenkbaar dat onze werkgevers ook zullen besparen op de tewerkstelling van onze jongeren (-). Voorlopig merken we dit nog niet echt, maar we dienen hier toch waakzaam te zijn en de contacten met onze werkgevers goed te blijven onderhouden. Anderzijds zou de economische malaise ook kunnen zorgen voor nieuwe en andersoortige tewerkstelling, of voor werkgevers die er net nu wel voor zullen kiezen om onze jongeren tewerk te stellen (+). We merken vaak een kloof tussen wat jongeren attractieve opleidingen vinden en hun kansen daarin op tewerkstelling op de arbeidsmarkt. Als centrum is het onze taak dit voortdurend in de gaten te houden en hiermee tot op zekere hoogte rekening te houden in ons aanbod van opleidingen. Onze opleidingen zijn erg conjunctuurgevoelig en dus schommelend. De Brugse regio is voornamelijk een 'diensteneconomie', er zijn wel KMO's, maar weinig grote industriële bedrijven (-).

‘Wij’ en politieke ontwikkelingen

Vanuit de overheid stijgt de aandacht voor deeltijds onderwijs. We worden niet langer ‘stiefmoederlijk’ behandeld. Met het nieuwe decreet en het huidige beleid is de aandacht voor ons onderwijs gestegen. Deeltijds onderwijs wordt nu meer als een volwaardige vorm van leren beschouwd (+). Dit betekent wel dat onze beleidsvrijheid op een aantal domeinen geslonken is (-). Zo vormen de leerplannen een strak raamwerk en merken we dat men vanuit de overheid nog niet altijd voldoende voeling heeft met ons onderwijs. De grootste uitdaging in het nieuwe decreet situeert zich in het zoeken van een evenwicht tussen zorg en inhoud: de wil en nood om het leerplan te volgen enerzijds en ons doelpubliek anderzijds, dat sterk gericht is op de ‘praktijk’, op ‘het doen’ (-)(+).

Op het kruispunt van wat binnen kan en wat buiten verwacht wordt: swot-analyse

Via de swot-methodiek proberen we de eigen troeven en de kansen uit de omgeving in elkaar te schuiven. Een goed strategisch beleid beschouwen we als het zoeken naar een fit tussen onze interne organisatie en onze externe omgeving. Binnen verwijst naar de beoordeling van de sterkten en zwaktes van ons centrum, buiten slaat op de kansen en bedreigingen die op ons afkomen.

Een overzicht van onze belangrijkste sterke en onze zwakke punten

<u>Onze sterke punten</u>	<u>Onze zwakke punten</u>
Centrale plaats van de leerling in onze werking	Problemen bij de toepassing bij deelaspecten van het beleid (bv. rond drugs, aanwezigheden,..)
Consequent beleid dat niet aan willekeur onderhevig is	Te weinig betrokkenheid van de ouders van onze leerlingen
Positief organisatieklimaat	Geen formeel systeem van kwaliteitszorg
Consequente en resultaatgerichte leiderschapsstijl die in lijn ligt met het algemeen beleid	Weinig bestuurlijke autonomie op vlak van personeelsbeleid en transparantie op vlak van financiën
Goede infrastructuur, materiaal en didactische middelen	Hoge werkdruk door vele (opgelegde) wijzigingen in de werking
Begin aanwezigheid meetcultuur in onze organisatie	Minder positief imago en geringe naambekendheid naar de buitenwereld
Innovatieve en proactieve houding van de organisatie in zijn geheel en van individuele medewerkers	Onvoldoende kennis en begrip van het takenpakket van andere medewerkers
Medewerkers genieten een grote vrijheid in hun functie, de sturing vanuit de organisatie gebeurt op output, niet op de werkwijze	Kleine organisatie zorgt voor onmisbaarheid medewerkers. Kennis en expertise zit verankerd in de functiehouders
Kleine organisatie zorgt voor snel optreden en sterke informele communicatie	Eilandvorming rond beroepsleerkrachten, leerkrachten algemene vorming en de leden bureauteam
Inhoudelijk sterk, enthousiast en loyaal team van medewerkers	Beperkte formele communicatiesystemen, voornamelijk met betrekking tot leerlingen. Informatie over leerlingen zit sterk verspreid
Kerncompetenties: kwalitatieve opleidingen, goede relaties met werkgevers, goed in omgang met leerlingen en administratie	Inrichting en accommodatie van de ontspanningsruimte en de PC-ruimte voor de leerlingen kunnen geoptimaliseerd worden

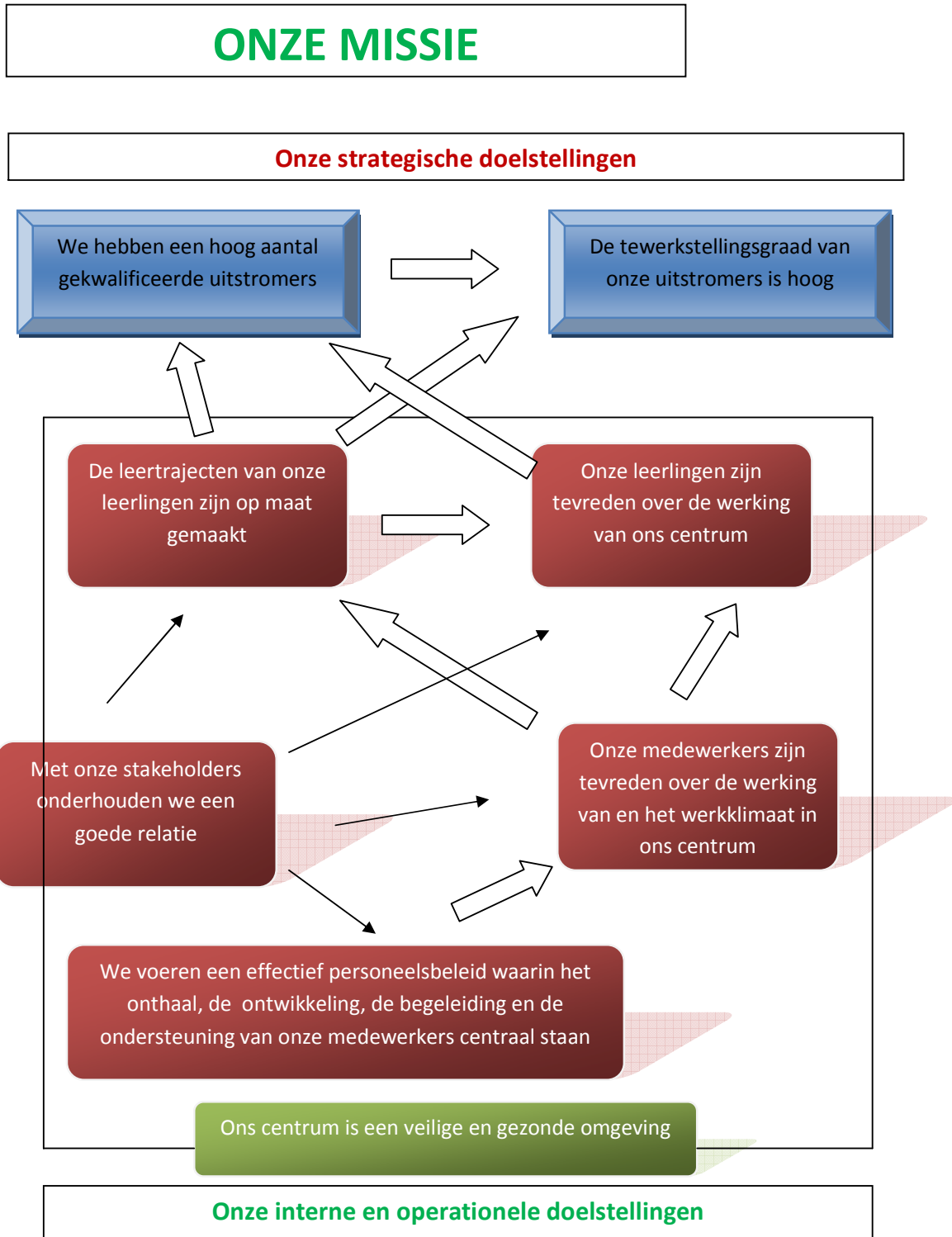
Een overzicht van de meest relevante kansen en bedreigingen uit de omgeving

<u>Kansen</u>	<u>Bedreigingen</u>
Stijgende, positieve aandacht vanuit de politiek voor deeltijds onderwijs	Economische crisis leidt mogelijks tot moeilijkheden om onze jongeren te werk te stellen
Migratie kan tot groei van onze leerlingenpopulatie leiden	Er is vaak een kloof tussen wat jongeren attractieve opleidingen vinden en de tewerkstellingskansen na deze opleiding
Vergrijzing leidt tot hoge pensioneringsgraad binnen dit en 10 jaar, wat extra tewerkstellingsmogelijkheden voor onze jongeren kan betekenen	Nieuw decreet beperkt onze beleidsruimte en leerplannen vormen een strak kader met een sterke focus op inhoud, wat mogelijks de zorg voor onze leerlingen in het gedrang brengt.
We opereren in een relatief rustige omgeving en hebben een uniek onderwijsproject waardoor er weinig dreiging uitgaat van onze concurrenten of van andere onderwijsaanbieders	Zowel vanuit de ouders als vanuit de hulpverlenende organisaties waarmee we samenwerken wordt steeds meer van ons verwacht met betrekking tot de opvoeding van de jongere

In de keuze van onze doelstellingen dienen we een 'fit' te realiseren tussen de sterkten en zwakten van onze eigen interne organisatie en de kansen en bedreigingen uit onze externe omgeving. In de keuze van onze strategische doelstellingen dienen we dan ook rekening te houden met onderstaande strategische vragen:

- Stellen onze sterke punten ons in staat de externe kansen maximaal te benutten?
- In welke mate verhinderen onze zwakke punten een normaal, een maximaal gebruik van de externe opportuniteiten die zich aanmelden?
- Stellen onze sterke punten ons in staat de externe bedreigingen af te wenden, te beheersen, er minimale schade door te leiden?
- In welke mate beletten onze zwakke kanten ons om weerwerk te bieden aan de komende bedreigingen?
- Welke sterke punten kunnen we nog versterken, optimaler inzetten?
- Hoe kunnen we bepaalde zwakten remediëren?

Strategische doelstellingen: "Wat willen we bereiken?"



SD 1: We hebben een hoog aantal gekwalificeerde uitstromers

Wat bedoelen we hiermee?
Tegen het einde van het schooljaar 2012 willen we dat 80% van de leerlingen die onze school verlaten om zich op de arbeidsmarkt te begeven, een certificaat of een getuigschrift heeft behaald.
Waarom is dit een strategische doelstelling?
Leerlingen die de school verlaten zonder getuigschrift en/of certificaat komen voornamelijk voort uit het deeltijds onderwijs. De Bologna-akkoorden schrijven ons voor hieraan te werken. Het is een strategische doelstelling die rechtstreeks voortvloeit uit onze missie.
Welke effecten willen we hiermee bereiken?
Leerlingen die een getuigschrift en/of certificaat behalen, zijn beter voorbereid om hun intrede te doen op de arbeidsmarkt en hebben meer kans op beter en beter betaald werk.
Hoe gaan we de realisatie van deze effecten opvolgen?
We gaan de behaalde certificaten en getuigschriften van 'uitstromers' opvolgen en meten. De resultaten worden verfijnd naar graad, opleiding, type certificaat/getuigschrift, geslacht, ...
Waar staan we nu anno 2009?
Van de leerlingen die de school verlieten tijdens of op het einde van het schooljaar 2007-2008 om zich op de arbeidsmarkt te begeven, had 60% een getuigschrift en/of een certificaat.
Waar willen we staan eind 2012?
80% van de leerlingen die de school verlaat tijdens of op het einde van het schooljaar 2011-2012 om zich op de arbeidsmarkt te begeven, heeft een getuigschrift of een certificaat behaald.
Wat moeten we binnen de organisatie goed doen om deze doelstelling te halen?
Het aantal uitstromers met een certificaat en/of getuigschrift is sterk afhankelijk van de aanwezigheidsgraad van de leerlingen. We dienen hiervoor aandacht te hebben door lessen aan te bieden die inhoudelijk kwalitatief én attractief zijn: lessen waar leerlingen graag naar toe komen
Acties
<ul style="list-style-type: none"> • Concrete acties ondernemen om de aanwezigheid van de leerlingen te verhogen zowel vanuit PAV, BGV, tewerkstelling en leerlingenbegeleiding • Kwaliteit van de lessen bewaken: evenwicht tussen inhoud (voldoen aan het leerplan/de VLOR-fiche) en aantrekkelijkheid • Sensibilisering van de leerkrachten over het belang van <ul style="list-style-type: none"> • Het realiseren van een hoge aanwezigheidsgraad • Kwaliteitsvolle lessen die zowel inhoudelijk sterk als attractief zijn voor de leerlingen • Een getuigschrift of een certificaat voor de kansen op de arbeidsmarkt • Onderzoek naar het verschil in verloning tussen afgestudeerden met/zonder kwalificatie • Organisatie van infosessies – praktijkgetuigenissen met oud-leerlingen • Effectieve organisatie van de projectweek • Zelfevaluatie van leerkrachten opstarten: evaluatie van de eigen werking + formuleren van verbetertrajecten om evenwicht inhoud/attractiviteit te verhogen
Wie zijn betrokken bij de realisatie van deze doelstelling?
Globaal verantwoordelijk: Wim (coördinator). Voor de realisatie van een hoge aanwezigheidsgraad is iedere medewerker vanuit zijn/haar specifieke functie betrokken

SD 2: De tewerkstellingsgraad van onze uitstromers is hoog

Wat bedoelen we hiermee?
Tegen het einde van het schooljaar 2012 willen we dat 75% van de leerlingen die onze school verlaat om zich op de arbeidsmarkt te begeven, 6 maanden na het einde van het schooljaar werk heeft gevonden.
Waarom is dit een strategische doelstelling?
Het is een doelstelling die voortvloeit uit het decreet en die nauw aansluit bij de missie van ons centrum. Het is een doelstelling die niet volledig in onze handen ligt, maar we willen er vanuit onze mogelijkheden en bevoegdheden alles aan doen om de participatie van onze leerlingen aan de arbeidsmarkt na hun afstuderen zo hoog mogelijk te maken.
Welke effecten willen we hiermee bereiken?
We willen onze leerlingen voorbereiden op een volwaardige deelname aan de arbeidsmarkt. Dit is het ultieme doel van ons onderwijsproject.
Hoe gaan we de realisatie van deze effecten opvolgen?
Jaarlijks zullen alle leerlingen die de school hebben verlaten om zich op de arbeidsmarkt te begeven telefonisch worden bevraagd, tijdens de eerste 14 dagen na de kerstvakantie. In de bevraging zullen volgende thema's centraal staan: Tewerkstelling – Sector van tewerkstelling – periode van tewerkstelling – werkgever – bijscholing – wijze van tewerkstelling – wijze waarop aan werk geraakt - ...
Waar staan we nu anno 2009?
Momenteel hebben we geen zicht op het aantal schoolverlaters dat 6 maanden na het verlaten van de school, actief is op de arbeidsmarkt.
Waar willen we staan eind 2012?
We willen elk jaar een positieve evolutie zien ten opzichte van de resultaten van de nulmeting in januari 2010. We willen minimaal het gemiddelde van de andere Vlaamse centra voor deeltijds onderwijs evenaren.
Acties
<ul style="list-style-type: none">• Bij de inrichting van onze opleidingen rekening houden met het criterium 'tewerkstellingskansen op de arbeidsmarkt'• De cel tewerkstelling stimuleren hun netwerk van werkgevers verder te onderhouden en waar mogelijk uit te breiden• Systematisch inspraakmogelijkheden organiseren voor werkgevers om zo na te gaan of de inhoud van onze beroepsopleidingen overeenstemt met de concrete verwachtingen op de werkvloer (bv. externe jury's voor arbeidsproeven)
Wie zijn betrokken bij de realisatie van deze doelstelling?
Eindverantwoordelijke: Wim (coördinator). Bij de acties zijn vooral de leerkrachten en de cel tewerkstelling betrokken. De Centrumraad is betrokken bij de inrichting van opleidingen in ons centrum.

1: Onze leerlingen zijn tevreden over de werking van ons centrum

Wat bedoelen we hiermee?
We willen dat onze leerlingen tevreden zijn over de kwaliteit van de opleidingen die we aanbieden en over de zorg die we hen aanbieden. We willen dat onze leerlingen concreet ervaren dat we onze missie waarmaken.
Waarom is dit een operationele doelstelling?
Onze leerlingen zijn onze primaire 'klanten'. We bestaan als organisatie omwille van hen. We geloven dat de tevredenheid van onze leerlingen rechtstreeks effect heeft op de aanwezigheidsgraad en zo een bijdrage kan leveren aan hun kansen op een getuigschrift en/of certificaat. Deze operationele doelstelling ondersteunt rechtstreeks strategische doelstelling 1 en indirect strategische doelstelling 2.
Hoe gaan we de realisatie van deze doelstelling opvolgen?
Direct: jaarlijkse tevredenheidsenquête bij de leerlingen (nulmeting in 2009) Direct: aanwezigheidsgraad Indirect: jaarlijkse meting van het aantal leerlingen dat ons centrum ongekwalificeerd verlaat Indirect: jaarlijkse meting van het aantal leerlingen dat ons centrum verlaat voor een andere school
Waar staan we nu anno 2009?
We hebben geen zicht op de globale tevredenheid van onze leerlingen over de werking van ons centrum. De aanwezigheidsgraad bedraagt in 2008-2009 73,67% (89,22% inclusief de gewettigd afwezigen). Het aantal leerlingen dat in 2008-2009 ons centrum ongekwalificeerd verliet: cijfer op 01/09/09 Het aantal leerlingen dat in 2008-2009 ons centrum verliet voor een andere school: cijfer op 01/09/09
Waar willen we staan eind 2012?
Elk jaar een positieve evolutie in de resultaten van de tevredenheidsenquête. Elk jaar een positieve evolutie in de aanwezigheidsgraad tot we minstens 85% halen. Een daling van het aantal leerlingen dat ons centrum ongekwalificeerd verlaat Een daling van het aantal leerlingen dat ons centrum verlaat voor een andere school
Acties
<ul style="list-style-type: none">• Oprichten van een leerlingenraad (leerlingen en medewerkers van het uitvoerend team)• Installeren van een ideeënbuss• Opmaak tevredenheidsenquête leerlingen• Toekomstige initiatieven en acties opzetten (die haalbaar en wenselijk zijn) op basis van de input uit de leerlingenraad, de ideeënbuss en de tevredenheidsenquête• Kwaliteit van de lessen bewaken
Wie zijn betrokken bij de realisatie van deze doelstelling?
Globaal eindverantwoordelijke: Wim (coördinator) Medewerkers van het uitvoerend team die deel uitmaken van de leerlingenraad

2: De leertrajecten van onze leerlingen zijn op maat gemaakt

Wat bedoelen we hiermee?
Voor elke leerling wordt een individueel leertraject uitgestippeld, gegeven de gewenste te bereiken leerdoelen en op basis van een juiste inschatting van de beginsituatie. Dit geldt zowel voor Project Algemene Vorming (PAV), voor Beroepsgerichte Vorming (BGV) als voor tewerkstelling.
Waarom is dit een operationele doelstelling?
Leertrajecten op maat van de leerlingen leiden tot een hoger aantal uitstromers met een getuigschrift en/of certificaat. Deze doelstelling ondersteunt dus rechtstreeks SD 1. We willen dat leerlingen zich meer bewust zijn van het leertraject en van de fase van het leertraject waarin ze zitten en geloven dat dit ook leidt tot een grotere tevredenheid van onze leerlingen. Op die manier ondersteunt deze doelstelling ook OD 1.
Hoe gaan we de realisatie van deze doelstelling opvolgen?
3 maal per jaar een quick-scan van de leertrajecten: criteria: diversiteit en maatwerk? Bij de tevredenheidsenquête worden de leerlingen expliciet bevraagd over hun traject en de fase van het traject waarin ze zitten.
Waar staan we nu anno 2009?
Resultaten bevraging.
Waar willen we staan eind 2012?
Elk jaar een positieve evolutie in de resultaten van de tevredenheidsenquête. Elk jaar een positieve evolutie in de aanwezigheidsgraad tot we minstens 85% halen. Een daling van het aantal leerlingen dat ons centrum ongekwalificeerd verlaat. Een daling van het aantal leerlingen dat ons centrum verlaat voor een andere school.
Acties
<ul style="list-style-type: none">• Primair: een doorlichting van de huidige communicatie- en informatiestromen, zowel de inhoud als het instrument zelf. Extra aandacht voor de huidige screenings- en intake-instrumenten in het licht van het belang van een grondige inschatting van de beginsituatie van onze leerlingen.• Op basis van de resultaten van bovenstaande doorlichting, gerichte acties ondernemen.• Ontwikkeling van een centrale databank van de leertrajecten van alle leerlingen• Opmaak checklist met criteria om de diversiteit van de leertrajecten te meten
Wie zijn betrokken bij de realisatie van deze doelstelling?
Globaal eindverantwoordelijke: Wim (coördinator). Bij de doorlichting van de informatie- en communicatiestromen: Wim, Heidi en Stefaan Titeca

3: Met onze stakeholders onderhouden we een goede relatie

Wat bedoelen we hiermee?
<p>Een goede relatie met onze stakeholders manifesteert zich op verschillende manieren. Met betrekking tot de ouders/opvoeders van onze leerlingen willen we dat ze meer betrokken zijn bij de werking van onze school en dat ze tevreden zijn over de kwaliteit van onze opleidingen en de zorg die we aan hun kinderen bieden.</p> <p>Met betrekking tot onze collega's van het VTI Brugge willen we dat ze de werking van ons centrum goed kennen.</p> <p>Met betrekking tot de werkgevers willen we dat zij zich door ons ondersteund voelen bij de tewerkstelling van onze jongeren.</p> <p>Met betrekking tot de hulpverlenende organisaties (CLB, politie, welzijnsorganisaties, jeugdrechtbank, edm.) willen we tot goede afspraken komen omtrent ieders verantwoordelijkheden aangaande onze leerlingen.</p> <p>Met betrekking tot onze buurt, maar ook breder naar al onze stakeholders toe, willen wij een positief en kwaliteitsvol imago uitstralen.</p>
Waarom is dit een operationele doelstelling?
<p>Omdat onze belangrijkste stakeholders invloed uitoefenen op onze werking en wij hen op onze beurt beïnvloeden, vinden we het belangrijk om met onze verschillende stakeholders een goede relatie te onderhouden en hen te betrekken bij de werking van ons centrum. We geloven dat een goede samenwerking met onze stakeholders de werking van ons centrum ten goede komt en dus ondersteunend werkt voor de realisatie van al onze andere doelstellingen.</p>
Hoe gaan we de realisatie van deze doelstelling opvolgen?
<p>Periodieke tevredenheidsenquête bij de ouders/opvoeders van onze leerlingen</p> <p>Systematisch opvolgen van de feedback die we krijgen van de verschillende stakeholders</p>
Waar staan we nu anno 2009?
<p>De betrokkenheid van de ouders/opvoeders van onze leerlingen bij ons centrum is gering.</p> <p>We hebben geen zicht op de globale tevredenheid van de ouders/opvoeders over onze werking.</p> <p>Onze werking is relatief onbekend bij de meeste collega's van het VTI Brugge.</p> <p>De werkgevers zijn tevreden over onze werking en over de mate waarin we hen ondersteunen.</p> <p>Met betrekking tot de hulpverlenende instanties zijn de afspraken omtrent ieders bevoegdheden naar de leerlingen toe niet altijd duidelijk.</p> <p>We zijn niet erg bekend en hebben niet altijd een positief imago. (Einde van de waterval)</p>
Waar willen we staan eind 2012?
<p>Een responsgraad van 60%¹ bij de tevredenheidsenquête van de ouders/opvoeders en ieder jaar een positieve evolutie in de resultaten t.o.v. de resultaten van de nulmeting in 2009.</p> <p>Een grotere bekendheid en waardering van ons centrum bij de collega's van het VTI Brugge.</p> <p>Een positief en kwaliteitsvol imago van ons centrum bij onze buurt, en breder, bij alle stakeholders.</p> <p>Een duidelijk afsprakenkader m.b.t. de bevoegdheden tussen de verschillende hulpverlenende instanties en ons centrum aangaande de opvoeding/begeleiding van onze leerlingen.</p> <p>Een bestendiging van de goede relaties tussen ons centrum en de werkgevers.</p>

¹ Om op termijn een responsgraad van 60% te halen, zal allicht méér dan één bevragsmethode moeten worden ingezet. Welke manieren van bevraging het meest geschikt zijn en het meest haalbaar zijn voor de organisatie, dient nog verder bekeken te worden.

Acties

- Tevredenheidsenquête ouders/opvoeders opstellen en wijze van bevraging onderzoeken
- Initiatieven ondernemen om de betrokkenheid van de ouders/opvoeders te verhogen
- Acties ondernemen om ons duidelijker te profileren naar het VTI Brugge (personeelsvergaderingen, tijdschrift, website,...)
- Initiatieven ondernemen naar de buurt (bv. folder met de voorstelling van onze werking om te verspreiden in de buurt)
- Actie om samen met Resoc het debat op te starten rond de bevoegdheidsverdeling inzake begeleiding/opvoeding van onze jongeren
- Verdere bestendinging en optimalisatie van de relaties met en de ondersteuning van de werkgevers

Wie zijn betrokken bij de realisatie van deze doelstelling?

Globaal eindverantwoordelijke: Wim (coördinator). Alle medewerkers vanuit hun specifieke functie wat betreft onze bekendheid en ons imago. Leen en Wim m.b.t. het opstellen en afnemen van de tevredenheidsenquête van de ouders

4: De medewerkers zijn tevreden over de werking van en het werkklimaat in ons centrum

Wat bedoelen we hiermee?
Met onze medewerkers bedoelen we zowel de leerkrachten BGV, de leerkrachten PAV, de leden van het bureauteam, de medewerkers van de groep Intro als de medewerkers van het CLB. We willen dat zij tevreden zijn en graag komen werken. Daartoe creëren we een aangenaam werkklimaat waarin in de mate van het mogelijke rekening wordt gehouden met de vragen en voorstellen van onze medewerkers. We zien de organisatie daarin als rol van facilitator.
Waarom is dit een doelstelling?
We geloven dat tevreden en participerende medewerkers belangrijke succesfactoren zijn in het bereiken van onze andere doelstellingen. Tevreden medewerkers zullen dit afstralen op de leerlingen en op onze verschillende stakeholders en zich inzetten om op een kwaliteitsvolle manier hun functie te vervullen.
Hoe gaan we de realisatie van deze doelstelling opvolgen?
Jaarlijkse tevredenheidsenquête bij al onze medewerkers (nulmeting in 2009)
Waar staan we nu anno 2009?
Formeel hebben we nu geen zicht op de globale tevredenheid van onze medewerkers. Er is momenteel geen formeel instrumentarium aanwezig waarin medewerkers zich kunnen uitspreken over hun tevredenheid of suggesties kunnen doen naar de verbetering van de werking van ons centrum. Informeel hebben we dit wel door onze sterke informele communicatie, maar we willen dit een stukje formaliseren.
Waar willen we staan eind 2012?
Jaarlijks een positieve evolutie ten opzichte van de resultaten van de nulmeting in 2009. Realisatie van concrete, aantoonbare acties op basis van de vragen en suggesties van de medewerkers
Acties
<ul style="list-style-type: none">• Tevredenheidsenquête medewerkers opstellen en afnemen• Initiatieven ondernemen op basis van de resultaten van de enquête en de geformuleerde suggesties (nu zijn reeds suggesties gedaan rond het werken aan een betere communicatie, het laten samenvallen van de pauzemomenten van het bureauteam en de leerkrachten, het invoeren van evaluatiemomenten wanneer nieuwe zaken zijn ingevoerd, etc.
Wie zijn betrokken bij de realisatie van deze doelstelling?
Globaal eindverantwoordelijke: Wim (coördinator)

5: We voeren een effectief personeelsbeleid waarin het onthaal, de ontwikkeling, de begeleiding en de ondersteuning van onze medewerkers centraal staan

<p>Wat bedoelen we hiermee?</p> <p>We voeren een HR-beleid met specifieke aandacht en zorg voor de verdere professionele ontwikkeling van onze medewerkers. We doen dit vanuit een effectieve begeleiding en ondersteuning van onze medewerkers. Ook het onthaal van nieuwe medewerkers dient optimaal te verlopen. Om deze doelstelling te realiseren dienen we rekening te houden met de mogelijkheden, maar ook met de beperkingen van ons centrum. Een aantal zaken die betrekking hebben op het personeelsbeleid zijn immers de exclusieve bevoegdheden van hetzij het VTI Brugge of van het bestuur van de meewerkende organisatie. We willen de ons toegestane beleidsruimte optimaal exploreren om gestalte te geven aan een effectief HR-beleid.</p>
<p>Waarom is dit een doelstelling?</p> <p>Onze medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van ons centrum. We geloven in het principe van de juiste man/vrouw op de juiste plaats en wensen als centrum daarin erg ondersteunend te werken. Deze doelstelling ondersteunt rechtstreeks de tevredenheid van onze medewerkers en draagt op die manier indirect bij tot al onze andere doelstellingen.</p>
<p>Hoe gaan we de realisatie van deze doelstelling opvolgen?</p> <p>We zullen de effectiviteit van onze initiatieven op het vlak van ons personeelsbeleid apart bevragen in de jaarlijkse tevredenheidsenquête bij al onze medewerkers (nulmeting in 2009)</p>
<p>Waar staan we nu anno 2009?</p> <p>Op het vlak van werving en selectie hebben we geen aparte bevoegdheid en zijn we voornamelijk afhankelijk van het VTI Brugge. Een specifiek onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers is er niet. Op het vlak van 'ontwikkeling' (VTO) werken we zowel vraag- en aanbodgestuurd. Er is een aanbod van opleidingen (bv. vanuit de scholengroep) en we gaan ook in op vragen van medewerkers wanneer ze zelf met een voorstel tot opleiding komen.</p>
<p>Waar willen we staan eind 2012?</p> <p>In ons centrum creëren we de optimale omstandigheden waarin onze medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen en zich ondersteund en begeleid voelen bij de uitoefening van hun functie. Voor nieuwe medewerkers dient een effectief onthaalbeleid op poten te staan.</p>
<p>Acties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vervangingsbeleid verzorgen wanneer iemand een opleiding volgt • Samen met de medewerker op zoek gaan naar de geschikte vorming of andere ontwikkeltrajecten tijdens het functioneringsgesprek • Stimuleren en faciliteren van het 'leren van elkaar' • Cultuur van leren creëren (bv. evaluatie Plenum in het licht hiervan) • Onthaalbeleid nieuwe leerkrachten uitwerken (brochure, peter-metersysteem,...) • Werken aan correct imago in het licht van rekrutering nieuwe medewerkers • Evaluatie van de samenwerking met groep Intro • Afspraken maken met de TA's m.b.t. de rekrutering en selectie van de beroepsleerkrachten • Zoeken naar alternatieve beloningsvormen voor medewerkers
<p>Wie zijn betrokken bij de realisatie van deze doelstelling?</p> <p>Globaal eindverantwoordelijke: Wim (coördinator)</p>

6: Het centrum is een veilige en gezonde omgeving

Wat bedoelen we hiermee?
Ons centrum is een omgeving waarin veiligheid primeert. Met veiligheid bedoelen we in eerste instantie een veilige infrastructuur, veilig materiaal en veiligheid in de omgang met elkaar. Maar we bedoelen ook veiligheid in de zin van geborgenheid. Het moet veilig zijn om bij elkaar terecht te kunnen wanneer er problemen zijn of wanneer iemand zijn of haar hart wil luchten. Dit gevoel van veiligheid willen we creëren tussen de medewerkers en de leerlingen, maar ook tussen de leerlingen en de medewerkers onderling. Met een gezonde omgeving doelen we op een gezonde levensstijl in de breedste betekenis van het woord. We willen in eerste instantie de leerlingen stimuleren in het hanteren van een gezonde levensstijl. We willen stimulerend werken op het vlak van gezonde voeding, hygiëne en sport en afraadend werken op het vlak van alcohol, tabak en drugs.
Waarom is dit een doelstelling?
De opleidingen en de zorg die we aan onze leerlingen aanbieden is belangrijk, maar daarnaast zien we voor ons als centrum ook een belangrijke taak weggelegd in het creëren van een veilige en gezonde omgeving. We willen onze leerlingen op deze domeinen de belangrijke principes bijbrengen. Dit helpt hen mee in hun ontwikkeling naar evenwichtige persoonlijkheden. Het creëren van een veilige en gezonde omgeving is tevens belangrijk als context waarbinnen we onze andere doelstellingen dienen te realiseren.
Hoe gaan we de realisatie van deze doelstelling opvolgen?
We zullen dit afzonderlijk bevragen in de jaarlijkse tevredenheidsenquête bij onze leerlingen
Waar staan we nu anno 2009?
Op dit moment zijn we bezig met een doorlichting van het bestaande beleid op vlak van gezondheid en veiligheid. Op die manier willen we onze sterke en zwakke punten in kaart brengen en gericht een beleid ontwikkelen dat met deze punten rekening houdt.
Waar willen we staan eind 2012?
Het is moeilijk exact te omschrijven waar we willen staan op dit vlak in de nabije toekomst. We zullen eerst de resultaten van de doorlichting afwachten om met betrekking tot deze doelstelling de gewenste effecten te omschrijven.
Acties
<ul style="list-style-type: none">• Doorlichting bestaande situatie in het centrum op vlak van veiligheid en gezondheid• Formuleren sterke én zwakke punten• Formuleren beleid en algemene acties• Acties ondernemen om de kloof te dichten tussen de bestaande situatie en de gewenste situatie.
Wie zijn betrokken bij de realisatie van deze doelstelling?
Globaal eindverantwoordelijke: Wim (coördinator)