



Schoolplan 2020-2024 SBO De Tweern



Instemming MR <datum>

Vaststelling directie <datum>

Versie januari 2020

Inhoudsopgave

DEEL 1: BELEID	3
1. ONS SCHOOLPLAN	3
1.1 Voorwoord	3
1.2 Doelen en functie van het schoolplan	3
1.3 Het opstellen en vaststellen van het schoolplan	4
1.4 Bijlagen	4
2. ALGEMENE GEGEVENS, CONTEXTGEGEVENS EN ANALYSE	6
2.1 NAW-gegevens	6
2.2 Onze identiteit	7
2.4 Onze leerlingen	8
Onze school wordt bezocht door ongeveer 220 leerlingen van 4 tot en met 13 jaar (peildatum 1-10-2019). Leerlingen kunnen alleen onderwijs op onze school volgen wanneer er een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) is afgegeven door het samenwerkingsverband “Kind op 1”	8
2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving	8
2.6 Landelijke ontwikkelingen	9
2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern	9
2.8 Resultaten van ons onderwijs	10
Twee keer per jaar wordt de ontwikkeling van elke leerling geëvalueerd a.d.h.v. het OP en de MONITOR, door de groepsleerkrachten, de gedragsdeskundige en de L12-collega’s met IB-taken. Ingewikkelde casussen worden besproken in de CVB.	10
2.9 Sterkte-zwakteanalyse	12
3 WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAAR TOE?	15
3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan	15
3.2 Onze (droom)school over vier jaar; waar willen we naartoe?	15
TIEN STAPPEN (vanuit: Taskforce Onderwijsinclusie)	15
4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID	19
4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs	19
4.2 Schoolondersteuningsprofiel	23
4.3 Onderwijsprogramma	23
4.4 Ononderbroken ontwikkeling	25
4.5 Pedagogisch-didactisch handelen	26
4.6 Zorg en begeleiding	27
4.7 Opbrengsten/ resultaten	27

4.8	Schoolklimaat	28
4.9	Veiligheid.....	28
4.10	Leertijd	29
4.11	Verzuimbeleid Lln en personeel	29
4.12	Sponsoring.....	30
5	ZORG VOOR KWALITEIT	31
5.1	Kwaliteitszorg op bestuursniveau (Respont)	31
5.2	Kwaliteitszorg op schoolniveau	38
5.3	Hoe voldoet de school aan de basiskwaliteit?	39
5.4	Eigen kwaliteitsaspecten.....	39
6	HRM-BELEID	41
6.1	HRM-beleid op bestuursniveau.....	41
6.2	Professionele cultuur	44
6.3	HRM-beleid gericht op pedagogisch-didactisch handelen	47
6.4	Beleid evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding	47
DEEL 2: SAMENVATTING MEERJAREN BELEID (WAT GAAN WE DOEN?)		0

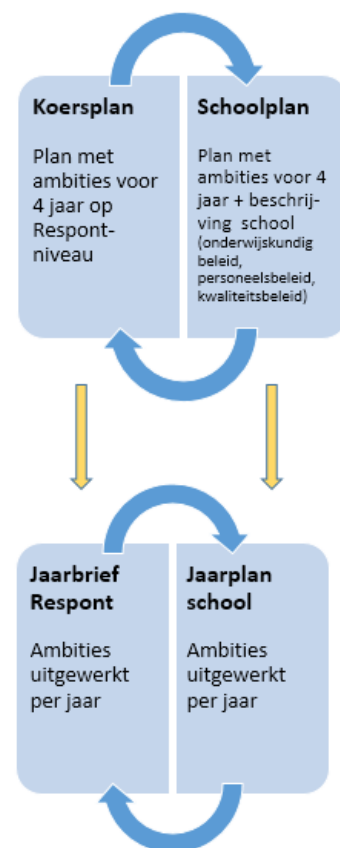
DEEL 1: BELEID

1. ONS SCHOOLPLAN

1.1 Voorwoord

Ons schoolplan 2020-2024 is afgestemd op het Koersdocument van de Stichting Respont en is gebaseerd op de beleidsterreinen die wij relevant vinden voor onze schoolontwikkeling. Het is een plan voor vier jaar, waarbij jaarlijks de ambities geformuleerd in dit schoolplan worden uitgewerkt in ons jaarplan. Dit jaarplan heeft eveneens een relatie met het jaarplan (de jaarbrief) op Respontniveau. In een jaarverslag (o.a. in de schoolgids) zullen we steeds terugblikken of de gestelde verbeterdoelen gerealiseerd zijn. Op deze wijze geven we vorm aan een cyclus van plannen, uitvoeren en evalueren.

De beleidsterreinen onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid vormen de focus voor onze kwaliteitszorg. Dit betekent dat wij de beleidsterreinen beschrijven (to plan: wat beloven we?), periodiek beoordelen (to check: doen we wat we beloven?) en borgen of verbeteren (to act). De onderscheiden beleidsterreinen in dit schoolplan komen grotendeels overeen met de kwaliteitsgebieden die de Inspectie van het Onderwijs onderscheidt in haar waarderingskader.



1.2 Doelen en functie van het schoolplan

Los van de wettelijke verplichting van het hebben van een schoolplan, zien wij als school het schoolplan als een waardevol visie-, ontwikkel- en planningsdocument bedoeld voor het personeel van de school, voor de ouders, het bevoegd gezag en de overheid. Met het schoolplan hebben we de volgende doelen:

1. Document voor de school zelf, om vast te leggen “hoe we de dingen doen” en richting te geven aan de ambities die uitgewerkt kunnen worden in de jaarplannen.
2. Document voor de belanghebbenden, zoals ouders, swv-en (informatief/verantwoording).
3. Document om te voldoen aan de wettelijke verplichting.

We hebben het schoolplan opgedeeld in twee delen.

In deel 1 wordt beschreven “hoe de school de dingen doet” en wat de ambities zijn voor de toekomst. Het gaat hier om de beschrijving van ons beleid op de verschillende beleidsterreinen. Hierin wordt ook beschreven welke eigen aspecten van kwaliteit we onderscheiden en welke ambities we hebben voor de toekomst.

In deel 2 worden de ambities voor de toekomst samengevat en worden in grote lijnen de speerpunten/activiteiten worden gepland voor vier jaar. Hierin worden ook de aspecten ten aanzien van de basiskwaliteit/ eigen kwaliteit meegenomen die verbetering behoeven.

1.3 Het opstellen en vaststellen van het schoolplan

Het schoolplan is opgesteld door de directie in overleg met het team van de school en ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschapsraad. De teamleden hebben meegedacht over de missie en visie van de school en hebben inspraak gehad in de geformuleerde ambities voor deze schoolplanperiode.

De komende vier jaar zullen we planmatig hoofdstukken van ons schoolplan met elkaar bespreken. Daarnaast zullen we aan het einde van ieder kalenderjaar het jaarplan voor het komend jaar samen vaststellen. Ieder jaar kijken we met het team ook terug: hebben we onze verbeterdoelen in voldoende mate gerealiseerd? Tenslotte dragen we zorg voor een cyclische evaluatie van het onderwijskundig beleid, zoals beschreven in dit schoolplan. Daarvoor gebruiken we de kwaliteitskaarten die worden ingezet bij de zelfevaluatie en bij de collegiale audits.

1.4 Bijlagen

Ons schoolplan is een parapluplan. Daarom verwijzen we naar de volgende beleidsstukken (bijlagen):

1. 01.SP2024 SOP (School Ondersteuning Profiel) DE TWEERN 2019-2020
2. 02.SP2024 De schoolgids
3. 03.SP2024 Missie en Visie
4. 04.SP2024 Begrippenkader Missie & Visie
5. 05.SP2024 Overzicht lestijden/leertijden
6. 06.SP2024 Overzicht specifieke activiteiten
7. 07SP2024 Zorgstructuur
8. 08 SP2024 IKC ONTWIKKELPLAN MET DE STRATEGIËN (van Bettie)
9. 09.SP2024 INFORMATIEBOEKJE NA DE TWEERN
10. 10.SP2024 KERNDOELEN
11. 11.SP2024 SPEERPUNTEN TEAM
12. 12.SP2024 ZELFEVALUATIECYCLUS
13. 13.SP2024 KWALITEITSKAARTEN
14. 14.SP2024 RESULTATEN KWALITEITSONDERZOEKEN
15. 15.SO2024 BELEID SCHOLING
16. 16.SP2024 SCHOLINGSPLAN
17. 17.SP2024 OVERZICHT AANSCHAF METHODES
18. 18.SP2024 LEERLINGVRAGENLIJST WMK
19. 19sp2024 HANDLEIDING OP
20. 20.SP2024 OVERZICHT SCHOOLPLAN 16-20

De volgende bijlagen zijn te vinden op de website van Respont, via Extranet

21. Het strategisch beleidsplan (koersplan) van Stichting Respont
22. Het kwaliteitsbeleid van Stichting Respont
23. Het beleid zelfevaluatie en collegiale audits van Stichting Respont
24. Het strategisch hrm-beleid van Stichting Respont
25. Het beleid functioneren en waarderen

2. ALGEMENE GEGEVENS, CONTEXTGEGEVENS EN ANALYSE

2.1 NAW-gegevens

Gegevens van Stichting Respont	
Naam stichting	Respont
Bestuurder	Dhr. Th.J. Hut
Adres	Edisonweg 39d
Postcode en plaats	4382 NV Vlissingen
Telefoonnummer	0118-745011
E-mailadres	info@respont.nl
Adres website	www.respont.nl
Bestuursnummer	40876

Gegevens van de school	
Naam school	SBO De Tweern
Directeur	Dhr. T.J. Quaak
Adres	Evertsenstraat 100 Postbus 307
Postcode en plaats	4461XS GOES 4460AS GOES
Telefoonnummer	0113-228864
E-mailadres	Tweern@respont.nl
Adres website	www.detweern.nl
Brinnummer	14OJ

Onze school is gehuisvest op genoemd adres

2.2 Onze identiteit

Onze school is een algemeen bijzondere school. De school gaat uit van de gelijkwaardigheid van levensbeschouwelijke en maatschappelijke overtuigingen en stromingen.

In de dagelijkse omgang met elkaar laten wij zien dat wij respect voor elkaar hebben. De school staat open voor iedereen, daarbij bedenkend dat elk mens, dus ook elke leerling, uniek is.

2.3 Ons personeel

Ons team bestaat uit een diverse groep enthousiaste en gemotiveerde mensen. Dit team zorgt er elke dag voor dat het beste uit onze leerlingen naar boven wordt gehaald.

Het team is onderverdeeld in:

- 1 directeur
- 1 adjunct-directeur
- 9 voltijd groepsleerkrachten
- 21 deeltijd groepsleerkrachten
- 14 onderwijsassistenten
- 2 vakleerkrachten bewegingsonderwijs
- 2 gedragswetenschappers
- 3 L12 MT leden met IB-taken
- 1 logopediste
- 1 directiesecretaresse
- 1 administratief medewerkster
- 2 assistent administratief medewerkers
- 1 conciërge
- 1 maatschappelijk werkster

Daarnaast krijgen we ondersteuning van:

- 1 jeugdarts
- 2 pedagogisch medewerkers
- 2 fysiotherapeuten
- diverse stagiaires
- verschillende ambulant begeleiders van andere schoolsoorten
- individuele ondersteuning voor leerlingen vanuit verschillende praktijken onder andere, PiSpello en PVW
- Externe Logopediepraktijk geeft ondersteuning logopedie voor de kleuters

Ons team bestaat uit ervaren en startende leerkrachten, onderwijsassistenten en ander onderwijsondersteunend personeel.

2.4 Onze leerlingen.

Onze school wordt bezocht door ongeveer 220 leerlingen van 4 tot en met 13 jaar (peildatum 1-10-2019). Leerlingen kunnen alleen onderwijs op onze school volgen wanneer er een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) is afgegeven door het samenwerkingsverband “Kind op 1”.

Dit betekent dat we leerlingen begeleiden die onvoldoende op een reguliere basisschool ondersteund kunnen worden.

Alle leerlingen hebben specifieke onderwijsbehoeften en/of gediagnostiseerde leer- en/of gedragsstoornissen of leer- en/of gedragsproblemen. (zie bijlage SOP)

Leerlingen stromen in vanuit de reguliere basisschool en een enkele keer vanuit het SO. Kleuters kunnen ook instromen via Het Centrum voor Dagbehandeling, een peuterspeelzaal of andere vormen van (voor)schoolse opvang.

Het leerlingenaantal van de school groeit gedurende een schooljaar altijd met ca 10-15 lln.

Leerlingen kunnen op onze school officieel op drie momenten per schooljaar instromen. Afhankelijk van de urgentie en de ruimte in de groepen wijken we hier indien mogelijk vanaf en wordt de leerling direct geplaatst.

Verhuizers hebben altijd recht op een plek. Indien noodzakelijk werken we tot onze spijt met wachtlijsten. De leerlingen zijn woonachtig in de regio Noord- en Zuid Beveland. Wij zijn de enige SBO op algemene grondslag in deze regio en de school is gevestigd in Goes (provincie Zeeland).

Ouder(s)/verzorger(s) kunnen dus niet kiezen voor een andere SBO, tenzij men kiest voor de Reformatorische SBO school te Kapelle. Voor onze gedragsgroepen en de kleuterobservatiegroepen kan het zijn dat leerlingen die woonachtig zijn in een andere Zeeuwse regio, toch een plek bij ons krijgen.

Veel van onze leerlingen (die voldoen aan criteria voor (gedeeltelijke) vergoeding van vervoerskosten) komen met aangepast vervoer (taxi, bus) naar school. Bijna 50% van al onze huidige leerlingen komt uit Goes.

Leerlingen die onze school bezoeken komen mede uit gezinnen waarvan de ouder(s)/verzorger(s) een opleiding heeft op VMBO niveau en soms lager. De leerlingen kunnen daarom van thuis uit relatief weinig educatieve en culturele prikkels meekrijgen.

In sociaal opzicht komen vrijwel alle leerlingen onder het niveau binnen dat passend is bij hun kalenderleeftijd. Opvallend is het hoge aantal leerlingen die negatieve ervaringen hebben opgedaan in het regulier basisonderwijs en verder de sterke groei in de kleuterobservatiegroepen van leerlingen waarmee we de eerste school zijn.

Het grootste gedeelte van de ouder(s)/verzorger(s) verwacht dat hun kind na plaatsing zich zelf mag én kan zijn, met plezier naar school gaat, met andere kinderen kan spelen en zich op zijn/haar eigen niveau verder kan ontwikkelen. Ouder(s)/verzorger(s) hebben over het algemeen geen hoge maar wel reële didactische verwachtingen. In didactisch opzicht komen vrijwel alle leerlingen met een achterstand binnen.

Het komt steeds vaker voor dat een leerling wordt teruggeplaatst op het reguliere basisonderwijs. Observatie kleuters of OPDC-leerlingen* worden vaker teruggeplaatst op een reguliere basisschool. De huidige doelgroep is een mix van SBO en SO-4.

Vanaf groep 3 kan het voorkomen dat er een OPDC-leerling geplaatst wordt. Dit zijn leerlingen uit het basisonderwijs waarbij twijfel is over welk type onderwijs het best past bij deze leerlingen.

*Een OPDC-leerling wordt voor 12 weken geplaatst en er wordt geobserveerd, getoetst en onderzocht wat de onderwijsbehoeften zijn van deze leerling. Vervolgens geeft De Tweern een advies aan de basisschool van herkomst en de ouder(s)/verzorger(s).

2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving

Het Samenwerkingsverband Kind op 1 is in ons gebouw gehuisvest. Dat is in veel opzichten erg handig en werkt efficiënt. Daarbij werkt het ook omgekeerd positief, omdat het swv dagelijks

meekijkt in wat er in een school (of IKC + zoals we nu al zijn) zoal plaatsvindt.

Voor het 3e jaar zijn we bezig een Integraal Kindcentrum Plus (IKC+) te vormen. Met in ons gebouw een SO cluster 3 school, opvang KIBEO en zorg van Juvent proberen we dit vorm te geven. Landelijk is deze ontwikkeling ook aan de gang en zie je dat SBO scholen leerlingen opvangen die steeds complexer zijn om te kunnen begeleiden. Met hulp van de zorg en opvang en van collega's in het SO lukt ons dat ook steeds beter. Groepen die meer zorg nodig hebben dan gewoonlijk noemen we ook wel SBO PLUS groepen (vergelijkbaar met SO cluster 4): Groepen waar altijd 2 personen voor de groep staan. Bij ons staat er veelal een leerkracht en een onderwijsassistent voor de groep en soms is er in plaats van een onderwijsassistent een pedagogisch medewerker op HBO niveau.

Deze laatste teamleden worden dan gedetacheerd vanuit de zorg. De toeleverende scholen zijn in veel gevallen reguliere basisscholen uit onze regio De Bevelanden. Soms komen leerlingen ook van buiten onze regio, uit Schouwen-Duiveland of Walcheren. De samenwerking met Juvent komt tot uiting bij twee type leerlingen: de kleuters, sommigen zitten deels op het Centrum voor Dagbehandeling en deels in een van onze observatie kleutergroepen en Juvent organiseert samen met Kibeo de Buitenschoolse opvang PLUS (SBO+) en de Naschoolse Dagbehandeling (NDB).

2.6 Landelijke ontwikkelingen

Steeds meer SBO scholen gaan op in Integrale Kindcentra (IKC +). Ook onze school heeft in het gebouw diverse partners om samen met hen een IKC te vormen. Verder komen er steeds meer leerlingen met forse complexe hulpvragen. Om die als zgn. “streek IKC” goed te kunnen beantwoorden wordt de roep om ontschotting tussen SBO en SO steeds groter. Onze school wordt een IKC met Gespecialiseerd Onderwijs oftewel onze school verzorgt Specialistisch Onderwijs. Zorg en opvang maken daar volop deel van uit. Dat er binnen nu en 4 jaar sprake zal zijn van ontschotting lijkt onafwendbaar. Geen onderscheid meer tussen SBO en SO, maar leerlingen indelen op grond van hun onderwijsbehoefte. Dat dit officieel nu niet kan maakt dat de huidige ontwikkelingen voorlopen op wat wettelijk mag. We willen wel daarop anticiperen en overgaan op een nieuwe naam van ons gebouw per 01-10-2020. Dat ook onze school mee verandert met de landelijke ontwikkelingen van SBO 's is een feit en dat SBO scholen steeds meer GO (gespecialiseerd Onderwijs) scholen worden past in de ontwikkelingen van IKC+. Mogelijk dat nog meer leerlingen slechts tijdelijk onze school bezoeken iets wat past in het samenspel van Passend Onderwijs i.s.m. het regulier onderwijs. Echter helaas groeit ons leerlingenaantal, maar het lijkt wel zo te zijn dat het steeds minder klassieke SBO leerlingen zijn.

2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern

Omdat het laatste inspectierapport al van 2015 dateert volstaan we hier met enkele interne onderzoeken. Er is toen een duidelijk basisarrangement afgegeven door de inspectie. Zij zal in 2020 naar verwachting onze school weer bezoeken.

In de bijlage “resultaten van kwaliteitsonderzoeken worden de resultaten van deze onderzoeken kort weergegeven.

In de bijlage “(Zelf)evaluatie Cyclus” wordt de cyclus voor 2020 – 2024 weergegeven.

2.8 Resultaten van ons onderwijs

Twee keer per jaar wordt de ontwikkeling van elke leerling geëvalueerd a.d.h.v. het OP en de MONITOR, door de groepsleerkrachten, de gedragsdeskundige en de L12-collega's met IB-taken. Ingewikkelde casussen worden besproken in de CVB.

Door middel van een digitaal systeem is het de bedoeling dat er door het invoeren van objectieve en valide gegevens (testresultaten en indien mogelijk leerling kenmerken) een helder en duidelijk systeem ontstaat waarin we de opbrengsten en ontwikkelingen van de individuele leerling, de stamgroepen en de school kunnen meten en deze data kunnen vergelijken met andere SBO-scholen. In 2020 nemen we deel aan een onderzoeksproject op initiatief van Wijnand Gijzen. Ons streven is met dit onderzoeksproject draagvlak te creëren, onder SBO-scholen, voor de ontwikkeling van Focus SBO als sturingsinstrument om data met betrekking tot resultaten te verwerken. Dit gebeurt nu nog in Excel, waarbij alle data handmatig wordt ingevoerd. Bijkomend voordeel van Focus is dat data niet telkens opnieuw moet worden ingevoerd en er, bij de juiste invoering, mogelijk groepsplanloos gewerkt kan worden.

Data wordt (of zal worden) verzameld voor:

- resultaten per leerling/groep/school voor de vakken: rekenen, technisch lezen, begrijpend lezen en spelling
- het stellen van doelen per leerling/groep/school voor de vakken: rekenen, technisch lezen, begrijpend lezen en spelling

Vervolgens is het mogelijk om de diverse ontwikkelingen te analyseren. Resultaten van de verschillende analyses zijn de basis voor mogelijke aanpassingen in leerstof, aanpassingen in lestijden, aanpassingen in (het gebruik van) methodes enz..

- In het verlengde hiervan betekent het voor de school dat we (gaan) werken met het stellen van schoolstandaarden en ambitieuze doelen per (vak)gebied (rekenen, technisch lezen, begrijpend lezen en spelling), welke boven de ondergrens van de inspectie moeten liggen.
- Door als team deze ambities samen proberen waar te maken, zullen we de kwaliteit en opbrengsten van de school te verhogen.

De uitstroom van de leerlingen naar het VO is al jaren in overeenstemming met de mogelijkheden van onze leerlingen, zoals aangegeven in het OP (70 – 75 %). De bestendigheid van onze adviezen is goed op een enkele afstromer na. Er zijn zelfs een aantal leerlingen die opstromen. Vanaf 2020 worden er nieuwe bestanden aangeboden via DUO. Per oud-leerling wordt het schooladvies en waar de leerling is geplaatst in de eerste 3 jaren op het voortgezet (speciaal) onderwijs weergegeven. We zien in deze bestanden het niveau en de leerweg. Hiermee kunnen we de kwaliteit van onze schooladviezen evalueren.

Tabel: uitstroom naar voortgezet onderwijs van de laatste 3 jaar

Uitstroom 2017 naar VO (N=38)				
Uitstroom	PRO	VMBO B LWOO	VMBO K LWOO	VMBO T
Aantal leerlingen	9	18	8	3

Uitstroom 2018 naar VO (N=47)							
Uitstroom	VS0	PRO	VMBO B	VMBO B/K	VMBO K	VMBO	VMBO T

			LWOO	LWOO	LWOO	K/GT	
Aantal leerlingen	1	11	23	2	3	3	4

Uitstroom 2019 naar VO (N=24)							
Uitstroom	VS0	PRO	VMBO B LWOO	VMBO B/K LWOO	VMBO K LWOO	VMBO K/GT	VMBO T
Aantal leerlingen	3	10	8	1	1	1	

**SBO De Tweern
CITO opbrengsten**

	Totaal aantal leerlinge n	Gemiddel d IQ	Gemiddelde en % leerlingen ≥ E4 D LE 20 of vhs 55 DMT	Gemiddelde en % leerlingen ≥ E4 DLE 20 of E4 AVI	Gemiddel de vhs/DLE rekenen	Gemiddel de vhs/DLE begrijpend lezen	Gemiddel de vhs/DLE spelling
Einde schoolja ar 2014- 2015	53	83	VHS = 70 DLE = 29 75% > VHS 55 70% > DLE 20	DLE = 42 91% DLE > 20	VHS = 89 DLE = 37	VHS = 35 DLE = 37	VHS = 134 DLE = 38
Einde schoolja ar 2015- 2016	49	78	VHS = 75 82% VHS ≥ 55 DLE = 33 77% DLE ≥ 20	DLE = 47 98% DLE ≥ 20 67% AVI+	VHS = 87 90% VHS ≥ 72 DLE = 36 75% ≥ 29	VHS = 34 75% VHS ≥ 24 DLE = 35 65% DLE ≥ 30	VHS = 136 DLE = 41
Einde schoolja ar 2016- 2017	37	82	VHS = 80 84% VHS ≥ 55 DLE = 37 76% DLE ≥ 20	DLE = 44 97% DLE ≥ 20 41% AVI +	VHS = 93 89% VHS ≥ 76 DLE = 42 73% DLE ≥ 31	VHS = 36 81% VHS ≥ 26 DLE = 37 65% DLE ≥ 32	VHS = 135 DLE = 38
Einde schoolja ar 2017- 2018	47	82	VHS = 79 83% ≥ VHS ≥ 55 DLE = 35 79% ≥ DLE 20	DLE 47 100% ≥ DLE 20 45% AVI +	VHS = 90 83% VS ≥ 76 DLE 39 81% ≥ DLE 31	VHS = 34 79% ≥ 27 DLE 36 70% ≥ DLE 33	VHS = 136 DLE = 41
Einde schoolja ar 2018- 2019	24	82	VHS = 76 83% ≥ VHS ≥ 55 DLE = 34 75% ≥ DLE 20	AVI DLE = 48 83% ≥ DLE 20 54% AVI +	VHS = 80 67% VS ≥ 76 DLE = 31 50% ≥ DLE 31	VHS = 32 67% ≥ 27 DLE = 32 54% ≥ DLE 33	VHS = 133 DLE = 36



Minimum norm inspectie		2013-2014: IQ 81 2014-2015: IQ 83 2015-2016: IQ 78 2016-2017: IQ 82 2017-2018: IQ 82 2018-2019: IQ 82	> 80% meer dan VHS 55/ DLE 20	> 80% meer dan E4/20 Ambitie voor 2015-2016: 80% AVI +	VHS = 75, DLE = 30 VHS = 77, DLE = 32 VHS = 76, DLE = 31 VHS = 76, DLE = 31	VHS = 26, DLE = 32 VHS = 28, DLE = 33 VHS = 27, DLE = 33 VHS = 27, DLE = 33	Niet bekend
Voldoet aan minimum norm?			2014 Ja/Nee	2014 Ja	2014 Ja	2014 Ja	
			2015 Nee/Nee	2015 Ja	2015 Ja	2015 Ja	
			2016	2016	2016	2016	
			2017 Ja/nee	2017 Ja	2017 Ja/Ja	2017 Ja/Ja	
			2018	2018	2018	2018	

2.9 Sterkte-zwakteanalyse

In het kader van ons nieuwe schoolplan zien we voor de komende vier jaren een aantal kansen (intern en extern) en bedreigingen (intern en extern) voor wat betreft de school, het personeel en de leerlingen. We willen daarmee nadrukkelijk rekening houden in ons beleid en onze beleidskeuzen.

STERKE KANTEN SCHOOL	ZWAKKE KANTEN SCHOOL
Er functioneert een goed en hoog gekwalificeerd team (Master (S)EN) geschoold met veel expertise. Er is sprake van hoge en grote betrokkenheid van de teamleden	Wisselingen in het team kunnen de kwaliteit negatief beïnvloeden. Echter te hoge werkdruk kan averechts werken alsmede het ontbreken van voldoende en goede vervangers
De ontwikkelingen van het IKC verlopen positief. De regie hoort bij het onderwijs.	Regie onderwijs of zorg kan verwarrend werken en cultuurverschillen kunnen positieve ontwikkelingen in de weg staan.
De meer complexe leerlingen worden steeds beter begeleid door steeds meer fulltimers	Personeelswijzigingen en/ of ziekte van personeel kunnen positieve ontwikkelingen vertragen. Sommige groepen zijn gebaat met fulltimers terwijl er nog relatief veel parttimers onze leerlingen begeleiden
Er is goede samenwerking met andere partners in het gebouw, zoals Kind op 1. Veel organisaties willen ook een plek in ons mooie ruime gebouw. Dat zorgt voor veel diversiteit waarmee onze leerlingen op veel aspecten begeleid kunnen worden. De inwonende partners zorgen ook voor huuropbrengsten die ten goede komen aan de school	De groei van de school/ IKC+ kan echter door ruimtegebrek belemmerd worden. De gemeente kan door groei van leerlingen mogelijk eisen dat de zorg en opvang hun ruimtes afstaan. Als dat aan de orde is brengt dat onze IKC ontwikkeling in gevaar.
Het loket KIND OP 1 is gehuisvest in ons gebouw, wat handig werkt	We zijn erg afhankelijk van hun financiering

KANSEN	BEDREIGINGEN
Groot team kan veel hebben	Personeelstekort of ontbreken van vervangers geeft werkdrukgevoel
Respoort heeft ons innovatieplan over Huiswerkbegeleiding goedgekeurd: positief voor grotere kansen van onze schoolverlaters	Na het innovatiejaar moet dit wel bestendigd worden. Zonder financiële prikkel wordt veel inzet gevraagd van het team
Groei van het leerlingenaantal blijft aan de orde	Overvol gebouw, weinig kantoorruimte. Mogelijk geen extra bijzondere groepen daardoor

Samenwerking Deltaschool is een verrijking SWV denkt mee over nieuwe koers en ontwikkelingen Gemeente denkt en werkt positief mee zoals met ons IKC+ Gedragsvragen Directieverandering geeft positief gevoel over bestendiging ingezet beleid. Nieuwe directeur is 5 dagen in de school per 20-21	Samenwerking zorg (psychiatrie) vraagt nog veel aandacht Vele complexe thuissituaties zorgen er voor dat het onderwijs op de tweede plaats komt Opvoedingsaspecten liggen teveel op school en geeft veel extra werk (IB).
--	--

3 WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAAR TOE?

3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan.

Onze school is een school voor Speciaal Basisonderwijs voor leerlingen van 4 tot 13 jaar.

Onze missie en visie wordt hieronder beschreven na waar we als Respont voor staan. (Zie hst 4)

Binnen Respont werken we vanuit de volgende leidende principes:

1. Vertrouwen
2. Verbinding
3. Vakmanschap
4. Inspiratie

Voor de missie van Stichting Respont en een uitwerking van de leidende principes wordt verwezen naar het koersplan Stichting Respont.

De missie en leidende principes worden een keer per jaar besproken in een personeelsvergadering.

3.2 Onze (droom)school over vier jaar; waar willen we naartoe?

TIEN STAPPEN (vanuit: Taskforce Onderwijsinclusie)

Deze taskforce heeft als taak om zo snel mogelijk een realistisch implementatieplan te maken voor een goede transformatie naar inclusief onderwijs. Aan de hand van de verzamelde adviezen tijdens het symposium 'Samen op weg naar inclusief onderwijs' worden tien concrete stappen in de goede richting voorgesteld:

Stap 1: Wegnemen van wettelijke beperkingen

Er moet een wettelijke definitie van inclusief onderwijs en de doelen daarvan komen. Op basis daarvan kunnen de wettelijke beperkingen voor inclusief onderwijs in kaart worden gebracht en kunnen aanpassingen in wet- en regelgeving ervoor zorgen dat deze beperkingen worden weggenomen. *Of dit wenselijk is en mogelijk tot sluiting van S(B)O scholen leidt valt te bezien..*

Stap 2: Financieringssystematiek die inclusie bevordert

Naast de wetgeving moet ook de financiering van het onderwijs aangepast worden zodat dit inclusie bevordert, zoals zorggeld naar reguliere scholen.

Stap 3: Maatwerk in de schoolpraktijk

Huidige belemmeringen voor maatwerk in de dagelijkse schoolpraktijk moeten worden geanalyseerd, zodat hier oplossingen voor kunnen worden gezocht. Ook moeten de mogelijkheden tot maatwerk bekend en toegankelijk zijn voor scholen, leerlingen en hun ouders.

Stap 4: Wegnemen van schotten

Om inclusief onderwijs te kunnen realiseren is benodigd dat de schotten tussen onderwijs en (jeugd)zorg worden weggenomen. Samenwerking moet worden bevorderd.

Stap 5: Cultuuromslag

De overgang naar inclusief onderwijs vraagt veel van onderwijsprofessionals. De cultuur moet worden veranderd en daarvoor is het belangrijk les- en ondersteuningsstrategieën voor een inclusieve leeromgeving te inventariseren, inclusief de aanpassingen in docentenopleidingen.

Stap 6: Zorgcoördinator binnen alle onderwijsniveaus

Door de link te leggen tussen school en ziek zijn en maatwerk te bieden waar nodig kan een zorgcoördinator het verschil maken. In maart 2019 verzocht de Tweede Kamer de regering al om in overleg met de onderwijssector te zorgen voor een aanspreekpunt voor leerlingen en studenten op alle onderwijsinstellingen. De zorgcoördinator die oog heeft voor de leerling en kennis heeft van maatwerk is een stap dichterbij.

Stap 7: Warme overdracht

Bij het wisselen van school gaat vaak veel kennis en kunde verloren waardoor jongeren opnieuw in gesprek moeten met hun onderwijsinstelling. In maart 2019 verzocht de Tweede Kamer de regering om met een voorstel te komen voor een 'warme overdracht' zonder belemmeringen.

Stap 8: Betere communicatie

In theorie is er veel mogelijk. In de praktijk blijkt echter dat veel jongeren vaak niet weten waar ze recht op hebben. Daarnaast hebben scholen vaak niet genoeg kennis over het te leveren maatwerk of zijn ze huiverig om aanpassingen te bieden. De regering is in juni 2019 door de meerderheid van de Tweede Kamer verzocht een website te maken met informatie over de rechten van studenten en de beschikbare voorzieningen.

Stap 9: Uitrollen transitieroutes

De overgang van opleiding naar werk van jongeren met een ondersteuningsbehoefte gaat vaak mis. Op school krijgen ze extra ondersteuning, maar daarna moeten ze het alleen doen. In de MBO transitieroute zetten jongeren samen met de onderwijsinstelling, het (leer)bedrijf en de gemeente een route uit die leidt tot het behalen van een diploma én het behouden van werk. Ook voor het HBO en WO zouden dit soort routes landelijk uitgerold moeten worden.

Stap 10: Een inclusieve samenleving

De verbinding tussen onderwijs en zorg is cruciaal, maar het gaat ook om andere levensdomeinen van jongeren zoals werk, wonen en relaties. Een goede samenwerking tussen de leeromgeving en bredere samenleving draagt volgens het VN-Mensenrechtencomité Handicap bij aan inclusie. Daarom vraagt de ontwikkeling naar inclusief onderwijs ook om visie en beleid gericht op een inclusieve samenleving.

3.3 Onze (droom) school over 4 jaar:

Onze school zal volop zijn opgegaan in een Integraal Kindcentrum PLUS. Er is geen onderscheid meer in schooltypes, want SBO, SO 3 en 4 onderscheiden zich alleen in leerlingen met verschillende onderwijsbehoeftes. Volledig (wettelijk) ontschot en we zijn Gespecialiseerd Onderwijs geworden. Mogelijk zullen de wijzen van vakantie momenten anders worden ingevuld en is er sprake van een “zomerschool”. De school is verder open van 7- 19 u en wellicht zijn er plannen om te bezien of de school na verloop van tijd in de vakantieweken gewoon open kan zijn. Steeds meer ouders werken in continudiensten en kinderopvang zal daardoor haar openingstijden aanpassen aan de vraag van ouders. Mogelijk kunnen er wekelijks ook enkele nachtdiensten voor opvang ontstaan, echter sterk afhankelijk van de vraag/ behoefte.

Het onderwijs zal veel meer dan nu thematisch van opzet zijn en de leerkracht wordt steeds meer een coach. Samenwerking met de zorg zal ook verder ontstaan met de psychiatrische zorg. Verder zullen er meer functies ontstaan als leraar ondersteuners en pedagogisch medewerkers. Scholingen zullen daartoe meer geïmplementeerd worden. Per groep zullen minimaal twee professionals werkzaam zijn.

De groepsgrootte zal flexibel moeten zijn, afhankelijk van de problematiek van leerlingen.

Praktische vakken nemen weer toe en er komt meer ruimte op het rooster voor techniek en wetenschap, kunst en cultuur en alle creatieve vakken. Ontspanning en inspanning worden met elkaar afgewisseld door korte sportactiviteiten, yoga, mindfulness en vaker de buitenlucht op te zoeken.

STREEFBEELDEN
1. Ontschotting/ Specialistisch Onderwijs
2. Betekenisvol leren
3. Financieel gezond
4. Alles onder een dak, waar mogelijk één organisatie
5. Dagelijks de school open Onderwijs van 7- 19/ mogelijkheden onderzoeken voor zomerschool en/ of sommige dagen/ nachten 24 u open (kinderopvang). Met onderzoeken of alle schoolvakanties de school gewoon open is qua opvang.
6. Praktische vakken op het rooster. Meer ruimte voor techniek en wetenschap, kunst en cultuur en creatieve vakken. Balans tussen inspanning en ontspanning.

Deze streefbeelden bij punt 5 en 6 zijn alleen mogelijk bij vragen daaromtrent. In de randstad zijn er wel dergelijke vragen. Het feit dat zomervakanties in veel gevallen voor gezinnen en kinderen te lang zijn, zal andere invullingen mogelijk moeten maken. Zoals de zgn Zomerschool.

4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID

4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs

Onze visie op goed onderwijs:

Het bieden van goed onderwijs is de kern van onze dagelijkse werkzaamheden. We vinden het belangrijk dat leerlingen bij ons op school zich in een veilige leef- en leeromgeving optimaal kunnen ontwikkelen. Binnen de school bieden we ruimte voor openheid, vrijheid en veiligheid. We vinden daarbij verdraagzaamheid, geborgenheid, respect, aandacht voor en acceptatie van iedereen essentieel. Als school staan we open voor vernieuwingen en bieden we een uitdagende leeromgeving waarin de leerlingen zich optimaal kunnen ontplooien. Voor elke leerling is er een specifieke, leerling gerichte aanpak. Elke dag is nieuw, gisteren is niet vandaag. Samen wordt er gekeken op welke manier de paden bewandeld zullen worden voor het uiteindelijke einddoel.

Onze visie op leren en lesgeven

Leerlingen leren door te doen. Onze methodes zijn zodanig uitgekozen om het handelend leren sterk naar voren te laten komen. Door leerlingen in kleine clusters onderwijs aan te bieden op hun eigen niveau, sluiten wij goed aan bij de zone van de naaste ontwikkeling. Soms kiezen wij er bewust voor om onder deze zone te starten om leerlingen, na een lastige periode in het basisonderwijs, weer vertrouwen te geven in het leren. Wij passen ons aanbod twee keer per jaar aan.

Wij evalueren twee keer per jaar het ontwikkelingsplan (OPP) van het kind, waarin o.a. de werkhouding, de citoscores en mogelijke uitstroom meegenomen worden. Tussentijds wordt het aanbod aangepast aan de behoefte van het kind. We kijken dan naar werkhouding, citoscores en mogelijke uitstroom. Wanneer leerlingen vertragen dan intensiveren wij de begeleiding. Wanneer leerlingen sneller ontwikkelen dan voorzien anticiperen wij hier op door een versneld individueel programma aan te bieden waardoor een kind kan aansluiten bij een hogere niveaugroep.

Onze visie op opvoeden

Onze school is een algemene-bijzondere-basisschool, met aandacht voor levensbeschouwelijke vorming. Dit is verweven in het onderwijs. Als school bieden wij veel aandacht voor de sociaal emotionele ontwikkeling, in relatie tot de omgeving. Wij zijn een school die uitgaat van een tolerante samenleving. Het is ruimte nemen en ruimte geven. Je mag boos zijn, teleurgesteld of verdrietig. Wij staan voor geduld, wij belonen en benaderen elkaar positief.

Onze visie op IKC :Zorg, Opvang en Onderwijs ineen

We zien onze school in de eerste plaats als een plaats waar onderwijs aangeboden wordt, maar niet langer los van zorg en opvang. Gezamenlijk met andere partners willen we werken aan zoveel mogelijk ontwikkelingsgebieden van kinderen. Dat doen we in ons Integraal Kindcentrum PLUS.

Een nieuwe naam willen we voor het gezamenlijke gebouw bedenken. Een oproep daartoe is gedaan bij ouders en medewerker en kinderen. En hopen dat deze per sept 2020 is bedacht.

De Missie en Visie van De Tweern nog specifieker aangeduid:

MISSIE & VISIE DE TWEERN



**“ALS EEN KIND NIET LEERT
ZOALS WIJ LESGEVEN,
MOETEN WE GAAN LESGEVEN ZOALS EEN KIND LEERT”**

(vrij naar: Prof. Bert van Oers)

a. Onze missie

De komende jaren zal de wereld door toenemende globalisering en digitalisering steeds “kleiner” worden. Hierdoor verandert de maatschappij snel en wordt de mens een onderdeel van een veel grotere samenleving, meer dan tot nu toe het geval was.

Elk kind is in het bezit van een natuurlijke nieuwsgierigheid, een persoonlijke unieke ontwikkelingskracht, mogelijkheden én talenten. Door ons te verdiepen in elke leerling en onderwijs aan te bieden waarin de specifieke onderwijsbehoeften van de leerling centraal staan, streven we naar zo hoog mogelijke didactische en pedagogische opbrengsten die passen bij de ontwikkelingsmogelijkheden van onze leerlingen. Elk kind doet er toe! Leerlingen, die De Tweern verlaten, doen dat met de wetenschap dat ze vol zelfvertrouwen de maatschappij kunnen betreden.

b. Onze visie

We bieden als samenwerkingsschool “onderwijs op maat” aan leerlingen in de leeftijd van 4 tot ongeveer 13 jaar, die korte of langere tijd zijn aangewezen op de ortho- didactische en ortho-pedagogische begeleiding die wij als speciale basisschool bieden. Er is een optimale en professionele samenwerking tussen alle partijen die deelnemen aan en invloed hebben op het onderwijs. Dit betreft de samenwerking tussen-leerlingen onderling, leerling en leerkracht, leerkracht en ouder(s) en/of verzorger(s), de betrokken externe instanties en het team. We zijn een lerende organisatie waarin goed opgeleide medewerkers, van én met elkaar leren om zo de betrokkenheid van de leerlingen bij het leerproces te vergroten en te optimaliseren.

Het team is ambitieus in het behalen van pedagogische én didactische doelen.

Het onderwijskundig leiderschap is gericht op verbinding en samenhang waardoor alle medewerkers zichtbaar bijdragen aan optimale resultaten. De Tweern streeft ernaar dé onderwijspartner binnen het (nog in ontwikkeling zijnde) integraal kindcentrum (IKC) te zijn.



b.1 ONZE UNIEKE KRACHT

Ons team gaat uit van kansen en mogelijkheden van kinderen. Relatie, autonomie en competentie vinden wij hierbij erg belangrijk. In het onderwijs wat we bieden is het begeleiden en stimuleren van het ontwikkelen van talent belangrijk. Het aanleren van vaardigheden, waarmee leerlingen zelf de kennis kunnen vergaren/vergroten, staat centraal. Het team kent de specifieke onderwijsbehoeften van de leerlingen en sluit hierbij aan door middel van afgestemde instructie, werkvormen, lesroosters, begeleiding en organisatie. Hierbij redeneren we van einde naar begin; ambitieuze uitstroom is startpunt voor de inrichting van het onderwijsprogramma. Altijd de vraag stellen of iets beter kan, betekent dat we openstaan voor signalen uit de omgeving om ontwikkeling van kinderen te stimuleren.

**“WE KUNNEN VAN KINDEREN NIET ALLEMAAL DEZELFDE STERREN MAKEN,
MAAR WE KUNNEN ZE WEL ALLEMAAL LATEN SCHITTEREN”**



b.2 Onze kernwaarden

De naam van onze school is De Tweern. Dit komt van het begrip “tweernen” wat inhoudt dat meerdere draden tot één sterk touw worden gevlochten. Voor onze kernwaarden geldt hetzelfde. Ze worden elk apart genoemd maar de kracht zit in het geheel.



b.2.1 Veilig:

Op onze school heerst een veilig en positief speel- en leerklimaat. Onze leerlingen moeten zich geborgen voelen in een gestructureerde omgeving waar talenten maximaal tot ontplooiing kunnen komen en waar oprecht vertrouwen wordt geschonken.



b.2.2 Samen:

Kinderen leren zowel op school als thuis. Hierdoor is de beginsituatie van leerlingen zeer verschillend. Niemand leert bovendien alleen: mensen leren van elkaar. We doen dit door zoveel mogelijk te werken met stamgroepen. Coöperatieve werkvormen zijn geïntegreerd in ons onderwijs. Er is extra aandacht voor sport, spel, kunst en cultuur.



b.2.3 Verschillen:

We zien de verschillen tussen de kinderen als een kans om van elkaar te leren. We scheppen binnen de groepen de mogelijkheden om tegemoet te komen aan deze verschillen. Om leerlingen zichzelf zo optimaal mogelijk te laten ontwikkelen, stimuleren we talenten en maken we bewust gebruik van talenten van anderen.



b.2.4 Betrokken:

Betekenisvolle activiteiten leveren een belangrijke bijdrage aan ontwikkelings- en leerprocessen. Door te werken met thema's, waar mogelijk in een natuurlijke omgeving, leren kinderen verbanden te zien, waardoor de betrokkenheid wordt vergroot. (O&O/OGO/Ain1). In plaats van het leren van losstaande feiten, kunnen kinderen het geleerde in een grotere context plaatsen.



b.2.5 Flexibel:

We maken bewust keuzes in, leertijd, rooster, vakken, dagindeling en spelen in op de individuele onderwijs- en zorgbehoeften van ieder kind. Passend onderwijs!



b.2.6 Communiceren:

Goede communicatie bevordert de totale ontwikkeling van het kind. Elkaar leren begrijpen en elkaar respecteren wordt gestimuleerd. Dat geldt voor leerlingen, teamleden en ouders. Elkaar leren verstaan, echt luisteren en praten met leerlingen is van wezenlijk belang.



b.2.7 Doorzetten:

We vinden het belangrijk dat kinderen uitstijgen boven hun huidige niveau, naar de zone van de naaste ontwikkeling. Positieve feedback en motivatie zijn voorwaarden om kinderen verder te brengen. OPO - Opbrengstgericht Passend Onderwijs zien we als hét middel waarop we onze doelen willen bereiken met elke leerling.



b.2.8 Ontwikkelen:

Naast de kernvakken, zijn de competenties samenwerken, creativiteit, ICT vaardigheden, geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden van belang. Ook een betrokken, ondernemende en nieuwsgierige houding komen van pas in de 21ste eeuw. (21th Century Skills). Onderzoekend leren door middel van techniek en wetenschap is een werkvorm die kinderen aanspoort de wereld om zich heen op een actieve manier te onderzoeken en ontdekken.

4.2 Schoolondersteuningsprofiel

Het schoolondersteuningsprofiel (SOP) is als bijlage toegevoegd aan het schoolplan.

Om onze school te profileren en te kaderen is het SOP gemaakt. We willen uiteraard onze kaders beter aangeven en wellicht verruimen en verder ontwikkelen. Daarbij hieronder de punten waar we het eerst aan denken:

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.2 IKC vorming naar Gespecialiseerd Onderwijs 4.2 Beleid/ aanpak rondom de M groepen 4.2 CVB IKC organisatie/ procedure	hoog
4.2 Beleid rondom de observatiegroepen en samenwerking met Juvent	gemiddeld
4.2 We actualiseren jaarlijks ons SOP	laag

4.3 Onderwijsprogramma

In deze paragraaf geven wij aan hoe wij het onderwijs op onze school vormgeven. In de beschrijving wordt duidelijk gemaakt, hoe wij invulling geven aan de wettelijke opdracht van het onderwijs rekening houdend met de missie van onze school en hetgeen wij in de komende schoolplanperiode willen realiseren gezien onze visie.

Het onderwijs binnen de kleutergroepen (én de observatie-kleutergroepen) is gericht op het aanleren van leervoorwaarden binnen een setting waarin opvang, verzorging en speciale begeleiding van kinderen met veelal een complexe tot zeer complexe hulpvraag centraal staat. Voor dit type leerling is het belangrijk aandacht te geven aan hun behoefte aan veiligheid, structuur en onoverzichtelijkheid. De onderwijs-omgeving voor deze jonge kinderen sluit nauw aan bij hun belevingswereld. Door een open, luisterende en observerende houding met veel interactie-momenten proberen we kinderen te stimuleren en te verrijken. De kinderen hebben enerzijds een veilige situatie nodig en anderzijds een uitdagende omgeving. Het onderwijs wordt niet in vakken aangeboden maar in activiteiten waarbinnen de verschillende aspecten van de ontwikkeling worden aangeboden middels het principe van ontwikkelings-gericht werken (OGO). Deze werkwijze wordt voortgezet binnen de groepen 3 t/m 5 maar dan wel in combinatie met aparte lestijd voor het aanvankelijk lezen, rekenen en spelling. Kenmerkend voor ontwikkelingsgericht werken is dat de activiteiten binnen betekenisvolle thema's worden aangeboden.

Vanaf de groepen 6 wordt hierop aangesloten door waar mogelijk thematisch te werken. Een deel van de lesstof wordt binnen grote thema's aangeboden. We gebruiken hiervoor de methode "Alles in 1" (taal, oriëntatie op jezelf en de wereld, kunstzinnige oriëntatie en Engels). Vanuit de eigen betrokkenheid van kinderen bieden we hen allerlei aspecten van de echte wereld in samenhang binnen deze thema's. De echte wereld ingaan door bedrijfsbezoeken en excursies zijn een wezenlijk onderdeel van deze manier van lesgeven.

Systematisch wordt de ontwikkeling van iedere kleuter geobserveerd en geregistreerd (OVM). Het gaat daarbij om de totale ontwikkeling van een kind en niet alleen om het al dan niet beheersen van specifieke leervaardigheden. De ontwikkeling van ieder kind vanaf groep 3 wordt geobserveerd en geregistreerd door gebruik te maken van een LVS met Citogegevens en ZIEN.

Sociale vaardigheden, samen spelen en samenwerken, leren van en met elkaar, zelfstandigheid, zelfredzaamheid en het vergroten van de weerbaarheid en het zelfvertrouwen zijn belangrijke aspecten binnen het onderwijsaanbod aan alle groepen.

In de schoolverlatersgroepen ligt het accent op de schoolverlating en voorbereiding op het voortgezet onderwijs. Via een zorgvuldige procedure komen we tot een uitstroomadvies wat we bespreken met ouder(s)/verzorger(s) én de betreffende leerling.

Een overzicht van de methodes en materialen welke in de school gebruikt worden, is te vinden in de bijlage "Kerndoeken".

Brede ontwikkeling:

Artikel 8 lid 2 wpo geeft aan: Het onderwijs richt zich in elk geval op de emotionele en de verstandelijke ontwikkeling en op het ontwikkelen van creativiteit, op het verweven van noodzakelijke kennis en van sociale, culturele en lichamelijke vaardigheden (brede ontwikkeling). Wij bieden de kinderen op de Tweern onderwijs dat gericht is op genoemde brede ontwikkeling. Gezien de specifieke instructie- en ondersteuningsbehoeften die de kinderen op onze school hebben leggen wij extra de nadruk op; het aanleren van de sociale vaardigheden en de emotionele ontwikkeling. Wij gebruiken hiervoor de methode Leefstijl. Bij de kleuters wordt dit aangevuld met de Doos vol gevoelens. Voor individuele leerlingen kan besloten worden een sociale vaardigheidstraining te volgen. Verder heeft de ervaring van een aantal jaren geleerd dat de methode "Rots en Water" goed aanslaat, deze methode stimuleert de zelfredzaamheid en verhoogt de weerbaarheid van de leerlingen. Deze methode willen we graag uitbreiden door de hele school.

Naast het gebruik van moderne methoden worden er ook specifieke activiteiten georganiseerd die de brede ontwikkeling, creatieve ontwikkeling en burgerschap bevorderen. (zie bijlage: overzicht specifieke activiteiten)

Multiculturele samenleving:

Artikel 8 lid 3 wpo geeft aan: Het onderwijs gaat er mede van uit dat de leerlingen opgroeien in een multiculturele samenleving. We besteden hier specifiek aandacht aan in de verschillende thema's, tijdens kringgesprekken en staan in alle groepen stil bij de verschillende feestdagen. (zie bijlage overzicht specifieke activiteiten)

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.3 Huiswerkbegeleiding & studievoordigheden Dit project zal een boost geven aan de ontwikkeling van leerkrachten en kinderen op het gebied van studievoordigheden en huiswerkbegeleiding én voor alle ouders beschikbaar zijn.	hoog

4.3 Methodes en/of materiaal vernieuwen volgens planning	laag
4.3. Sociaal emotionele ontwikkeling & sociaal emotioneel leren: doel is te komen tot betere en eenduidige afspraken met elkaar	hoog
4.3. Rots & water of andere trainingen voor alle leerlingen ipv alleen de hogere groepen	gemiddeld
4.3. Onderzoeken of materiaal Alles in 1 nog up to date is en taalonderwijs voldoende inhoud krijgt.	hoog

In de bijlage “Overzicht aanschaf methodes en materialen” wordt weergegeven wat de stand van zaken is met betrekking tot de aanschaf van nieuwe methodes.

4.4 Ononderbroken ontwikkeling

Ononderbroken ontwikkeling:

Artikel 8 lid 1 van de wpo geeft aan: Het onderwijs wordt zodanig ingericht, dat de leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen. Het wordt afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling van de leerlingen.

Wij realiseren dit door onze leerlingen onderwijs op maat dus zo passend mogelijk aan te bieden. Hierbij houden wij rekening met de vraag die het kind aan het onderwijs stelt. Uitgaande van deze vraag betekent dat er organisatorische en inhoudelijke aanpassingen noodzakelijk zijn. Ons uitgangspunt is responsief, passend opbrengstgericht onderwijs. Om dit te kunnen realiseren werken wij bij de jongste kinderen (groep 1 t/m 4) voornamelijk ontwikkelingsgericht. Vanaf groep 5 zal dit geleidelijk aan overgaan naar thematisch onderwijs en voor de zaakvakken, methode gestuurd werken.

Daarbij gaan we steeds meer naar het onderwijs zoveel mogelijk eigen groep.

Om aan te sluiten op de instructie- en ondersteuningsbehoeften van onze leerlingen wordt er gewerkt met verschillende niveaus in een groep. Hier wordt in bepaalde situaties ook een onderwijsassistente voor ingezet. En kan gebruik worden gemaakt van de deskundigheid van de RT-er. In situaties waarin sprake is van veel niveauverschillen willen we slechts bij uitzondering leerlingen buiten de stamgroep plaatsen.

Door met alle leerlingen zoveel mogelijk in de stamgroep te werken, kan de groepsleerkracht ook gemakkelijker onderwijstijd aanpassen aan de behoeften van zijn/haar groep en/of de individuele leerling.

Het omgaan met verschillen binnen de school is mogelijk als het klassenmanagement goed georganiseerd is. Dit doen wij door éénduidige regels binnen de school te gebruiken, wij leren kinderen om te gaan met uitgestelde aandacht en wij richten onze lokalen zodanig in dat verschillende organisatievormen mogelijk zijn (instructie, kring, zelfstandig werken, samenwerkend leren).

Binnen onze school wordt gebruik gemaakt van moderne methodes. Deze methoden bieden de mogelijkheid om op verschillende wijzen te differentiëren. Omdat er binnen onze school geen sprake is van het leerstofjaarklassensysteem vindt er tempo- en leerstofdifferentiatie plaats. Het leerstofaanbod wordt zodanig afgestemd dat dit ligt in de ‘zone van de naaste ontwikkeling’. Om dit te realiseren is het voor ons noodzakelijk om de leerontwikkeling goed te volgen. Dit doen wij met behulp van methodeonafhankelijke toetsinstrumenten. Bij de jonge kinderen (groep 1 en 2) wordt gebruik gemaakt van het Ontwikkelingsvolgmodel van Dhr. D. Memelink.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.4. Deelname onderzoeksproject voor de ontwikkeling van Focus SBO als sturingsinstrument (als variant op Focus PO, waarmee je onder andere groepsplanloos kunt werken).	hoog

4.5 Pedagogisch-didactisch handelen

Waar eerst het kind met zijn problemen centraal stond, gaat momenteel de aandacht vooral uit naar de leerkracht en de mate waarin hij of zij het onderwijs afstemt op de specifieke (onderwijs)behoeften van de leerling.

Het effect van de kwaliteit van de school en de leraar op leerprestaties wordt duidelijk zichtbaar in de conclusies van verschillende onderzoeken.

Dat de leerkracht er echt toe doet, in het bijzonder voor de leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften, betekent dat de kwaliteit van het didactisch en pedagogisch handelen van leerkrachten altijd een belangrijk aandachtspunt moet zijn.

Onze basis is dan ook:

- een goede relatie opbouwen met de leerlingen op basis van vertrouwen en wederzijds respect
- een goede relatie tussen collega's op basis van vertrouwen en wederzijds respect
- goed klassenmanagement
- duidelijke school- en klassenregels
- een goed schoolklimaat
- een goed klassenklimaat
- het werken met het directe instructiemodel
- werken met uitgewerkte leerlijnen en onderwijscontinuïms voor de hoofdvakken
- een OP met Monitor voor alle leerlingen

Het is een uitdaging om met ons professionele teams een route af te leggen naar 'goed' onderwijs. Juist omdat we niet weten hoe perfect onderwijs er uit ziet (er zijn meerdere wegen naar Rome), koesteren we de verscheidenheid en diversiteit. Dat vereist wel dat we van elkaar weten wat we doen en dat we van elkaar leren. Binnen onze teamscholing is dit principe een belangrijk uitgangspunt.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.5 Pedagogisch didactisch handelen van leerkrachten verder verbeteren	hoog
4.5 Scholingsbeleid herzien en koppelen aan het scholingsbeleid van Respont	hoog
4.5 Scholingsaanbod (team en individueel) afstemmen op pedagogisch-didactisch handelen	laag
4.5 scholing (individueel en team), verder optimaliseren	laag
4.5 Samenwerking met opleidingsinstituten als PABO (werkgroep ZuidWest), Scalda (OA), HZ, SvO enz.	rood

4.5 Aantrekkelijke stageplek zijn, met de juiste én goede begeleiding	gemiddeld
---	-----------

4.6 Zorg en begeleiding

De gesprekken die we voeren met diverse partijen en instellingen/ gemeenten om te kijken hoe wij kortere lijnen kunnen creëren tussen zorg en onderwijs blijven wat steken. Doel is om dat opnieuw leven in te blazen en daarom daar onze Commissie van Begeleiding een betere en belangrijkere rol in te laten spelen. We hebben reeds met gesprekken voor ouders/ verzorgers gewerkt en wellicht kunnen we dat uitbreiden. Uitnodigen van experts vanuit de zorg om onze CVB toe te spreken en te adviseren willen we weer opnieuw oppakken. Met de komst van het IKC+ nog meer van belang!

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.6 Zorgplan actualiseren o.a CVB IKC+	hoog
4.6 Combi zorg binnen het onderwijs verder ontwikkelen	hoog

4.7 Opbrengsten/ resultaten

Diverse metingen worden er jaarlijks gedaan om de opbrengsten van onze leerlingen te meten, zoals: OVM bij kleuters, ZIEN vanaf groep 3, Citotoetsen. Monitoren van gegevens door leerkrachten en Schoolverlatersonderzoeken. Deze resultaten worden verwerkt in ParnasSys en in de groepsplannen van de desbetreffende vakken.

Twee maal per jaar vindt er didactisch onderzoek plaats. Tijdens deze periode worden bij alle leerlingen de methode onafhankelijke CITO toetsen afgenomen. uitkomsten worden verwerkt in ParnasSys en in de OP's van de leerlingen. Deze resultaten geven inzicht in de uitstroomperspectieven van onze leerlingen. Alle SBO leerlingen hebben vanaf DLE 20 een volledig OP.

Resultaten worden besproken met de IB-er. Deze worden vervolgens op groeps- en schoolniveau geanalyseerd.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.7 Opbrengstgericht passend onderwijs (OPO). Het meer richten op gemiddeldes van leerlingen zonder de boven- en ondergroep tekort te doen	hoog
4.7 Referentiedoelen koppelen aan vakgebieden binnen het OP/UP	gemiddeld
4.7 Minimale doelen bij leerlijn PRO vaststellen	laag

4.8 Schoolklimaat

Momenteel wordt er uitvoerig onderzoek gedaan naar de stand van zaken van ons schoolklimaat door een externe van de begeleidingsdienst. We doen dit om te komen tot een eenduidig en helder klimaat te creëren, waarin elke speler (teamlid en leerling) precies weet hoe te handelen en hoe er gehandeld wordt op pedagogisch vlak. De resultaten worden binnenkort gepresenteerd. We hebben ons vragen gesteld: Wat doen we op het gebied van de sociaal emotionele ontwikkeling bij kinderen? Werken onze volgsystemen op dat punt? Wat zijn onze verbeterpunten?

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.8 RPCZ uitkomsten als speerpunt meenemen in onze schoolontwikkeling voor de komende 4 jaar	hoog
4.8 Onze schoolregels mogelijk aanpassen	gemiddeld
4.8 Anti pest coördinator beter toerusten. 4.8 Schoolcontactpersoon meer in beeld laten komen	laag

4.9 Veiligheid

Het veiligheidsbeleid is een onderdeel van het arbeidsomstandighedenbeleid. Het beleid arbeidsomstandigheden heeft betrekking op veiligheid, gezondheid en welzijn. De Stichting heeft een dienstverleningscontract afgesloten met 'Bedrijfsartsen 5' waardoor ziekte en verzuim door ziekte worden begeleid door de bedrijfsarts en een casemanager. Respont werkt met een ziekte- en verzuimbeleid wat voldoet aan de wetgeving conform de 'Wet Verbetering Poortwachter'. Binnen Respont wordt op de scholen gewerkt met medewerkers die de taken van preventiemedewerker uitvoeren, te weten:

- medewerking verlenen aan het verrichten en opstellen van een risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E)
- uitvoeren van arbo-maatregelen en vraagbaak zijn.
- adviseren en nauw overleggen met de medezeggenschapsraad.

Binnen het arbo-beleid op de scholen zijn de belangrijkste onderwerpen van gesprek:

- de op school aanwezige RI&E 's en de daaruit voortvloeiende plannen van aanpak
- In 2018 is er een herhaling van de Quickscan uitgevoerd mbt het personeel.
- het calamiteiten- en ontruimingsplan van de scholen
 - de veiligheidsplannen op de scholen (iedere school beschikt over een bestuurlijk vastgesteld veiligheidsplan)
 - de gebruikersvergunningen.

Het plan van aanpak is op schoolniveau een belangrijk document om de risico 's op de school te beperken. Het is uitermate belangrijk om deze plannen jaarlijks te actualiseren. Ook hierin ligt een belangrijke taak voor de preventiemedewerker.

De cursussen voor bedrijfshulpverlening worden jaarlijks georganiseerd. Iedere school beschikt over voldoende bedrijfshulpverleners welke jaarlijks deelnemen aan een herhalingscursus.

Op bestuursniveau worden in relatie tot de arbeidsomstandigheden documenten vastgesteld. Het gaat om het taakbeleid, het verzuimbeleidsplan en de klachtenregeling/ klachtenprocedure. In 2018 is op bestuursniveau een onderzoek uitgevoerd naar het welzijn van de personeelsleden. Op bestuursniveau is een Arbo Beleidsplan vastgesteld.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.9 Functionering gesprekken/ waarderingsgesprekken voeren op grond van de afspraken binnen Respont. Eens per twee jaar voor elk teamlid	hoog
4.9 Uitslag leerling tevredenheid onderzoek d.d. okt 2019 bespreken en verbeterpunten doorvoeren	gemiddeld

4.10 Leertijd

Omdat de school een regiofunctie heeft, werken we van oudsher al met een continuooster. Alle leerlingen blijven de hele dag op school en lunchen met de leerkracht in de eigen groep. Sinds enkele jaren werken we ook met een gelijke tijden rooster. Elke schooldag start om 08:25 uur met de eerste bel, dan komen de leerlingen naar binnen. Van 08:30 uur tot 14:05 uur wordt er lesgegeven.

In het totaal hebben alle leerlingen een minimaal onderwijsaanbod van 940 lesuren per jaar voor alle leeftijdsgroepen om aan de verplichte 7520 uur lestijd in acht schooljaren te voldoen.

Vanaf het schooljaar 2019-2020 heeft ook De Deltaschool een continuooster met dezelfde tijden als De Tweern, tevens zijn de vakantiedagen en vrije dagen op elkaar afgestemd.

Aan het eind van elk schooljaar krijgen de ouder(s)verzorger(s) een overzicht van alle vakantiedagen en extra vrije dagen.

Voor de leertijd binnen het rooster verwijzen we naar de bijlage: overzicht lestijden/leertijden. De inhoud van het rooster, de verdeling in vakken/vakgebieden zal tijdens deze 4 jaar inhoudelijk veranderen.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
	hoog
4.10 Vakinhoudelijk de lesroosters bijstellen en ruimte maken voor andere invulling	gemiddeld
4.10 Roosters beter afstemmen op het nieuwe schooljaar gemaakt naar aanleiding van het overzicht lestijden/leertijden	laag

4.11 Verzuimbeleid Lln en personeel

Via onze website (www.de-tweern.nl) kunnen ouder(s)/verzorger(s) een document downloaden waar ze verlof kunnen aanvragen in uitzonderlijke gevallen. Of aanvragen bij onze administratie. De regels hiervan worden zo goed mogelijk nageleefd en ter beoordeling neergelegd bij de directie of in uiterste gevallen bij de leerplichtambtenaar. Ziekmelden van kinderen kan uitsluitend telefonisch uiterlijk voor 09.00 uur van de schooldag. Dit geldt ook voor teamleden, zij melden zich af vóór 07:00 uur. Een bezoek aan medisch specialisten wordt met klem gevraagd om dit buiten de reguliere schooltijd te doen. Dit geldt voor zowel kinderen als teamleden. Voor vakantie of ander verzuim buiten de schooltijden wordt goedkeuring gevraagd aan de directie. Bij meer dan 10 dagen is het verplicht om als school de leerplicht ambtenaar (RBL) in te schakelen.

Voor teamleden is er het overleg met de Arboarts, (Bedrijfsartsen5 te Goes).

Ontwikkelpunt	Prioriteit
4.11 Verzuimregistratie beter monitoren ihkv UWV trajecten door de directeur	hoog
4.11. Het vitaliteitsbeleid is een contante factor van aandacht	gemiddeld
4.11. Regelmatig in contact staan tot degene die verzuimt door de directie	laag

4.12 Sponsoring

Uitgangspunt voor sponsoring van materialen en middelen ten bate van De Tweern is het convenant “Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring” dat door de besturenorganisaties, VNG en de staatssecretaris is ondertekend in 2009. Dit convenant is als bijlage in het schoolplan opgenomen. Het beleid ten aanzien van sponsoring ten bate van De Tweern is gericht op: - Als een activiteit gesponsord wordt, dan moet dat duidelijk zijn voor iedereen; - De sponsoring moet verenigbaar zijn met de onderwijskundige en pedagogische taak van de school; - Sponsoring mag de inhoud van het onderwijs niet beïnvloeden of in strijd zijn met de aan het onderwijs gestelde kwalitatieve eisen; - De continuïteit van het onderwijs mag geen gevaar lopen bij het wegvallen van de sponsoring

5 ZORG VOOR KWALITEIT

5.1 Kwaliteitszorg op bestuursniveau (Respont)

Respont heeft in het kwaliteitsbeleid het beleid op gebied van kwaliteitszorg beschreven. In dit schoolplan geven we hiervan een samenvatting.

Wat is kwaliteit en wat is kwaliteitszorg?

‘Kwaliteit’ is geen absoluut gegeven, zeker niet als het gaat om onderwijs. Van belang is om desondanks met elkaar afspraken te maken over wat goede kwaliteit is, zodat kwaliteit zo goed mogelijk ‘gemeten’ kan worden. Er zijn veel verschillende definities van ‘kwaliteit’. Respont kiest voor de volgende definitie:

‘Kwaliteit is de mate waarin Respont erin slaagt haar doelen te bereiken naar tevredenheid van zichzelf, de leerlingen, de ouders/verzorgers, de medewerkers, de overheid, het bedrijfsleven en overige belanghebbenden’.

Kwaliteit is dus het resultaat van de geleverde prestaties in relatie met de acceptatie (tevredenheid). Kwaliteit wordt in deze opvatting bepaald door heldere, aanvaardbare en aanvaarde doelen en door normerende uitspraken. Doelen en normen worden bepaald door de overheid en de organisatie, in dialoog met belanghebbenden. Op basis van de dialoog bepaalt de organisatie haar koers, rekening houdend met hetgeen de belanghebbenden willen, maar zelf bepalend in hoeverre daarop aansluitend.

Bij kwaliteitszorg gaat het om dat wat men doet om *kwaliteit* te leveren. Het Respont kiest voor de volgende definitie van kwaliteitszorg:

‘Kwaliteitszorg is het totaal van activiteiten, procedures en instrumenten, die bedoeld zijn om op een permanente, systematische en cyclische wijze de kwaliteit van het onderwijs te bepalen, te bewaken, te borgen en te verbeteren’.

Dit komt concreet neer op het beantwoorden van de volgende vijf vragen:

1. Doen we de goede dingen? (doeltreffend/ effectief- aantoonbare kwaliteitsverbetering)
2. Doen we de dingen goed? (doelmatig/ efficiënt- de gemaakte kosten of bestede tijd kunnen worden verantwoord)
3. Hoe weten we dat?
4. Vinden anderen dat ook?
5. Wat doen we met die kennis en informatie?

Eenvoudig gezegd komt het erop neer dat kwaliteitszorg betekent dat men probeert systematisch de goede dingen nog beter te doen. Daartoe wordt regelmatig onderzocht, met behulp van adequate instrumenten, of aan de vooraf gestelde normen/doelen wordt voldaan. Dit wordt niet alleen bij onszelf gecheckt, maar ook bij belanghebbenden. Met behulp van een heldere beleidscyclus (planning- en controlcyclus) wordt gezorgd dat Respont de goede dingen doet, en waar mogelijk nog verbetert. En daarnaast vertellen we over wat we doen: hoe het onderwijs eruit ziet, wat de kwaliteit is en wat er gedaan wordt om de kwaliteit te verbeteren. Bij kwaliteitszorg kunnen we dus aan twee invalshoeken denken: het afleggen van verantwoording naar buiten (accountability) en de verdere (professionele) ontwikkeling van de organisatie zelf (improvement). Kwaliteitszorg is nooit een doel op

zich. Wij plaatsen de kwaliteitszorg nadrukkelijk in het perspectief van de kwaliteitsontwikkeling van de scholen en diensten, hoewel we het afleggen van verantwoording vanzelfsprekend wel belangrijk vinden.

Goede kwaliteitszorg voldoet volgens Respont aan de volgende uitgangspunten:

1. Centraal in de kwaliteitszorg staat het **primaire proces**. Ofwel: het onderwijs aan onze leerlingen. De aandacht voor het pedagogisch en didactisch handelen van leraren en -vooral- het leren van de leerlingen is de basis van kwaliteitszorg.
2. De kwaliteitszorg richt zich daarnaast op de **secundaire processen** (bedrijfsvoering) en de samenhang daartussen. De secundaire processen (organisatie/leiderschap/strategie, HRM-beleid, financieel beleid, huisvesting/beheer, communicatie & PR) hebben als doel het primaire proces optimaal te laten verlopen. Kwaliteitszorg betreft zowel de primaire opdracht als de secundaire processen daar omheen en de samenhang daartussen. Kwaliteitszorg is met andere woorden **integraal** en kan gezien worden als tertiair proces.
3. De kwaliteitszorg is **systematisch en cyclisch**. Uitgangspunt voor onze werkwijze is de Plan – Do-Check- Act- cyclus¹. Er wordt gewerkt aan een cultuur die wordt gekenmerkt door voortdurende aandacht voor kwaliteitsverbetering, voor reflectie en ontwikkeling. Zie ook hoofdstuk 3.
4. Kwaliteit en kwaliteitszorg is een **verantwoordelijkheid van iedereen (collectieve gerichtheid)**: van management, onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel.
5. **Adequate instrumenten en een heldere plannings- en beleidscyclus** zijn belangrijk.
6. De kwaliteitszorg voldoet in elk geval aan de **eisen gesteld door de overheid/ inspectie**.

Waarom werken aan kwaliteit(szorg)?

Het leveren van goede kwaliteit mag geen toeval zijn. Daarom is systematisch werken aan kwaliteit noodzakelijk. Respont vindt kwaliteitszorg belangrijk, omdat het doel van onze kwaliteitszorg is het primaire proces en de secundaire processen zo goed mogelijk te laten verlopen.

Respont beoogt door de eigen kwaliteit voortdurend te meten, te verbeteren en te verantwoorden, het onderwijs en de tevredenheid over het functioneren van Respont als onderwijsorganisatie te verbeteren. De kwaliteitsbeleving van onze belanghebbenden vindt Respont van groot belang. Het aanbieden van onderwijs van zo goed mogelijke kwaliteit zien we als onze maatschappelijke opdracht. Het zijn van een aantrekkelijke, professionele werkgever door het zijn van een lerende organisatie speelt eveneens een belangrijke rol. Daarnaast stelt de overheid eisen aan kwaliteit en kwaliteitszorg, waaraan schoolorganisaties dienen te voldoen. Die staan vermeld in de onderwijswetgeving en in de onderzoekskaders van de inspectie.

Randvoorwaarden voor succesvolle interne kwaliteitszorg

¹ Dit neemt niet weg dat er ook situaties kunnen voordoen/ vraagstukken bestaan waarbij een methodiek die meer actiegericht is en/of werkt op basis van voortschrijdend inzicht tot goede of betere resultaten kan leiden. Bijvoorbeeld in situaties die vragen om direct handelen of die vragen om een innovatieve of creatieve oplossing vanwege de hoge mate van complexiteit of urgentie.

Uit onderzoek blijkt dat de volgende zaken worden gezien als randvoorwaarden voor succesvolle interne kwaliteitszorg:

- Heldere verantwoordelijkheidsverdeling op het gebied van kwaliteitszorg;
- Deskundig personeel op het gebied van kwaliteitszorg;
- Hebben van een kwaliteitszorgsysteem.

Deze zaken zijn verwerkt in de kwaliteitskaart kwaliteitszorg. Daarin is beschreven wat Respont onder goede kwaliteitszorg verstaat.

Kwaliteitscultuur

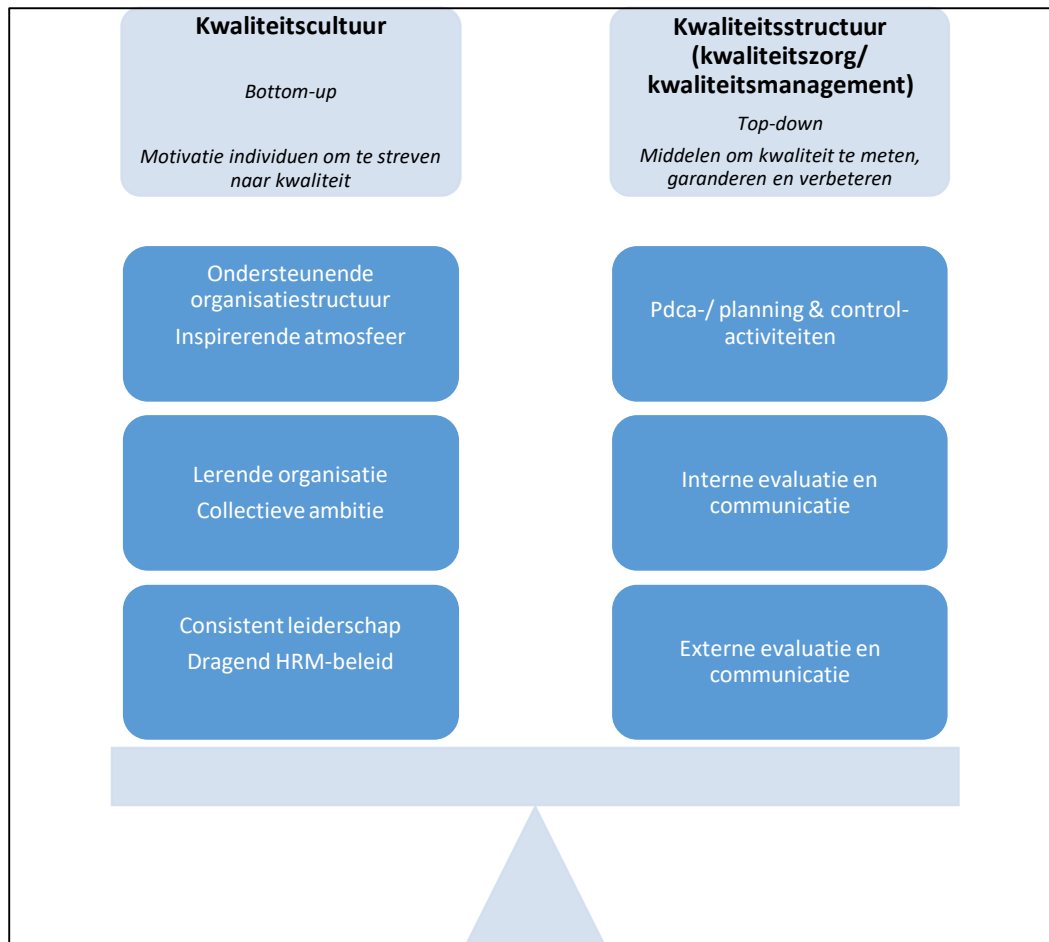
In het kader van kwaliteitszorg wordt ook vaak de term 'kwaliteitscultuur' genoemd. Een kwaliteitscultuur is een organisatiecultuur die bijdraagt tot de ontwikkeling van effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit die op haar beurt resulteert in een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De medewerkers hebben de intentie de kwaliteit continu te verbeteren.

Het begrip kwaliteitscultuur komt voort uit het idee dat het invulling geven aan de "softe" kant van een organisatie (gedeelde waarden, personeel, competenties) minstens even belangrijk is als het beheersen van de "harde" aspecten van de organisatie (strategie, structuren, systemen). Kwaliteitszorg kan slechts tot resultaten leiden als ze ondersteund wordt door processen en systemen (structuurkant), maar ook door een kwaliteitscultuur. Het is de overtuiging van Respont dat in een onderwijsorganisatie als de onze, de cultuur meer bepalend is voor kwaliteit dan de structuur, maar dat ook de structuurkant zeker niet gemist kan worden. De kwaliteitsstructuur kan bijdragen aan het ontstaan van een kwaliteitscultuur. Anderzijds is een kwaliteitscultuur belangrijk voor het werkelijk doorvoeren van verbeteringen die voortkomen uit de kwaliteitsstructuur.

Bij een kwaliteitscultuur gaat het om het creëren van een cultuur die appelleert aan de intrinsieke motivatie van medewerkers om kwaliteit te willen leveren, continu te willen verbeteren en om in- en extern (hoogwaardige) kennis en ervaring te delen. Hierbij is aandacht nodig voor het vinden van de juiste balans tussen de 'zachtere' culturele aspecten en de meer formele vereisten die voor het leveren van (hoge) kwaliteit van onderwijs gelden. Zie de figuur op blz. 6. Belangrijk is om te blijven zoeken naar de juiste balans tussen control en vertrouwen en het gesprek met elkaar te voeren over de betekenis van (onderwijs)kwaliteit.

Respont beschouwt de volgende elementen als onderdeel van de kwaliteitscultuur:

1. Een duidelijke, gedeelde en doorleefde collectieve ambitie/ onderwijsvisie - voortkomend uit een open dialoog - die ook doorwerkt in het onderwijs. *Dat betekent dat de medewerkers niet alleen individueel, maar ook als team een hoge ambitie hebben.*
2. Verbeteringsgerichtheid vanuit collectief en individueel lerend vermogen, in een lerende organisatie.
3. Consistent, verbindend, participatief en coachend leiderschap.
4. Een ondersteunende organisatiestructuur, die aanzet tot teamwerk en samenwerking, professionele zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. *De medewerkers dragen zelf en ook graag verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun werk en zijn daarop aanspreekbaar.*
5. Een inspirerende atmosfeer van veiligheid, gemeenschap en vertrouwen. *Daarin vier je successen en waardeer je wat goed en mooi is, in plaats van het vooral benadrukken wat niet goed gaat. En een open atmosfeer, waarin aandacht is voor processen, naast inhoud en procedure.*
6. Een dragend HRM-beleid, dat het opleidingskwaliteitsbeleid ondersteunt.



Figuur: Balans kwaliteitscultuur en kwaliteitsstructuur

De concrete vormgeving van kwaliteitszorg

De praktische uitvoering van kwaliteitszorg kan op ruwweg drie hoofdcomponenten onderscheiden worden: PDCA-activiteiten, externe evaluatie en communicatie, en interne evaluatie en communicatie. Deze onderdelen kunnen tezamen als het geheel aan 'kwaliteitsmanagement' of 'kwaliteitszorg' getypeerd worden.

Kwaliteitsorganogram

Het werken aan kwaliteit en kwaliteitszorg, is niet alleen een verantwoordelijkheid van medewerkers die belast zijn met de taak 'kwaliteitszorg', maar van alle medewerkers in de organisatie. Hieronder staat een overzicht van de belangrijkste taken op het gebied van kwaliteitszorg voor de diverse functionarissen.

Functie	Taken op het gebied van kwaliteitszorg
Bestuurder	- Aansturen van de kwaliteitszorg op bestuursniveau door het beleid kwaliteitszorg uit te (laten) voeren en een kwaliteitssysteem in te (laten) richten - Aansturen van de functionaris belast met taken op het gebied van kwaliteitszorg op bestuursniveau - Kwaliteitsbewustzijn bevorderen door voorbeeldgedrag, stimuleren gerichtheid op kwaliteitsverbetering en betrokkenheid te tonen. Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca). (Stimuleren van een kwaliteitscultuur) - Kwaliteitszorg mogelijk maken door voorwaarden voor kwaliteitszorg te optimaliseren (o.a. taakbeleid, financiën gemoeid met kwaliteitszorg, scholing op gebied van kwaliteitszorg) - Uitvoeren van periodieke schoolbezoeken waarbij met de directie en met leraren wordt gesproken - Houden van managementgesprekken met directeuren - Uitvoeren van gesprekken in de p-cyclus - (Mede) opstellen van documenten in het kader van de planning- en controlcyclus op bestuursniveau ((meerjaren) beleidsplannen en rapportages voor de raad van toezicht)
Directeur/ directie	- Aansturen van de kwaliteitszorg op schoolniveau door bestuursbeleid op het gebied van kwaliteitszorg uit te voeren - Eventueel aansturen van een functionaris die belast is met taken op het gebied van kwaliteitszorg op schoolniveau - Kwaliteitsbewustzijn bevorderen door voorbeeldgedrag, stimuleren gerichtheid op kwaliteitsverbetering en betrokkenheid te tonen. Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca). (Stimuleren van een kwaliteitscultuur) - Kwaliteitszorg mogelijk maken door voorwaarden voor kwaliteitszorg te optimaliseren (o.a. taakbeleid, financiën gemoeid met kwaliteitszorg, scholing op gebied van kwaliteitszorg) - (Mede)(laten) organiseren van kwaliteitsonderzoeken zoals tevredenheidsmetingen, audits en zelfevaluaties - Analyseren van onderzoeksresultaten op schoolniveau en doen van verbetervoorstellen, waaronder opbrengstanalyses en analyses n.a.v. tevredenheidsonderzoeken - Maken van plan- en verantwoordingsdocumenten op schoolniveau (schoolplan, jaarplan, managementrapportages) en voeren van een managementgesprek o.l.v. de bestuurder - Houden van lesbezoeken - Uitvoeren van gesprekken in de p-cyclus
Functionaris belast met taken op het gebied van kwaliteitszorg	- Adviseren management ten aanzien van kwaliteitszorg/ het kwaliteitssysteem - Opzetten van kwaliteitsbeleid, incl. kwaliteitssysteem - (Mede) organiseren van kwaliteitsonderzoeken zoals tevredenheidsmetingen, audits en zelfevaluaties - Analyseren van onderzoeksresultaten op bestuursniveau en doen van verbetervoorstellen, waaronder analyses van opbrengsten en analyses n.a.v. tevredenheidsonderzoeken (bijv. medewerkersonderzoek) - (Mede) opstellen van documenten in het kader van de planning- en controlcyclus op clusterniveau ((meerjaren) beleidsplannen, jaarplannen, jaarverslagen, rapportages voor de raad van toezicht) - Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca)
Leraren	- Meedenken in het maken van plan- en verantwoordingsdocumenten op schoolniveau - (Mede) organiseren van kwaliteitsonderzoeken m.b.t. de tevredenheid van leerlingen over het onderwijs en de veiligheid - Planmatige aanpak van curriculumontwerp - Analyseren van resultaten van leerlingen - Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca) - (Mede) uitvoeren van de periodieke zelfevaluatie
(Onderwijs) onder-	- Meedenken in het maken van plan- en verantwoordingsdocumenten m.b.t. het eigen organisatieonderdeel - (Mede) organiseren van kwaliteitsonderzoeken m.b.t. het realiseren van de doelstellingen

steunend personeel	- Planmatige/ projectmatige aanpak bij het doorvoeren van veranderingen - Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca)
-------------------------------	--

Wat verstaat het Respont onder goede kwaliteitszorg?

Om regelmatig te kunnen meten of de kwaliteitszorg voldoet aan onze eigen eisen op het gebied van kwaliteitszorg (middels de zelfevaluatie of een audit), heeft Respont beschreven wat zij concreet verstaat onder goede kwaliteitszorg in de kwaliteitskaart KA “Kwaliteitszorg en ambitie”. Daarnaast kan dit instrument gebruikt worden voor de inrichting van de kwaliteitszorg. Per item is door middel van een ‘B’ of ‘R’ aangegeven of het gaat om ‘basiskwaliteit’ van de inspectie (B) of om ‘eigen aspecten van kwaliteit’ (R van Respont). De R-items zijn een toevoeging van Respont bovenop de basiskwaliteit van de inspectie. Bij de formulering is gebruik gemaakt van de suggesties die de inspectie doet ten aanzien van de ‘eigen aspecten van kwaliteit’. In de kwaliteitskaart worden de volgende kwaliteitsaspecten verder uitgewerkt:

Kwaliteitsaspecten vanuit de kwaliteitskaart kwaliteitszorg
Het bestuur en de school hebben een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs.
Het bestuur en zijn scholen kennen een professionele kwaliteitscultuur en functioneren transparant en integer.
Het bestuur en de school leggen intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voeren daarover actief een dialoog.
De directie stuurt de teamontwikkeling/ verbetering van de school inclusief de kwaliteitszorg aan.
De directie zorgt voor een professionele cultuur waarin medewerkers zich voortdurend ontwikkelen.
Het kwaliteitsdenken is geïntegreerd binnen het team.
Er is sprake van een integraal systeem van kwaliteitszorg/ -borging.
De school evalueert systematisch de kwaliteit van de opbrengsten.

Inrichting van de kwaliteitszorg

Alle activiteiten en instrumenten die we inzetten om onze kwaliteitszorg in te richten, te bewaken, te borgen en te verbeteren noemen we samen ons **kwaliteitssysteem**. De basis van kwaliteitszorg vormt de Plan-Do-Check-Act cyclus, kortweg de ‘pdca-cyclus’ genoemd.

De volgende activiteiten en instrumenten vormen de basis van ons kwaliteitssysteem:

- Planning en control op stichtings- en schoolniveau middels een koersplan en jaarplannen (jaarbrieven) op bestuursniveau en schoolplannen en jaarplannen op schoolniveau.
- Managementrapportages en managementgesprekken op het niveau van de raad van toezicht- bestuur en op het niveau van bestuur-directeuren.
- Gesprekken tussen medewerkers en leidinggevende in het kader van het beleid “functioneren en waarderen”.
- Managementinformatiedashboards m.b.t. personele en financiële informatie, opbrengsten en tevredenheid.

- Kwaliteitshandboek (alle procesbeschrijvingen, protocollen en beleidsdocumenten samen).
- Bestuurlijk toetsingskader.
- Toezichtskader raad van toezicht.
- Schoolbezoeken door bestuur.
- Diverse structuren en instrumenten waarmee de interne en externe dialoog en verantwoording wordt vormgegeven.
- Interne tevredenheidsonderzoeken en overige kwaliteitsonderzoeken:
 - Zelfevaluatie
 - Collegiale audits
 - Onderzoek leerlingtevredenheid
 - Onderzoek oudertevredenheid
 - Monitor sociale veiligheid leerlingen
 - Medewerkersonderzoek
 - Welzijnsonderzoek medewerkers
 - Analyse opbrengsten

	Prioriteit
5.1 Collegiale consultaties meer structureel voorbereiden (Respont)	gemiddeld

5.2 Kwaliteitszorg op schoolniveau

De kwaliteitszorg bij ons op school wordt als volgt vormgegeven:

Binnen de diverse Onderwijscafé 's wordt regelmatig de kwaliteit van ons onderwijs/ onze school besproken en waar nodig geborgd. De CvB zorgt voor optimale leerlingenzorg binnen onze school. Meten, ontwikkelen en verbeteren. Op De Tweern heerst een cultuur waarin ontwikkeling vooral vanaf de werkvloer gestuurd wordt. Er staat een professioneel team dat kritisch mag, kan en durft zijn naar het eigen handelen en dat van collega's. Een team dat vragen durft en wil stellen aan collega's, in het vertrouwen dat iedereen werkt vanuit het idee dat we er samen zijn voor alle leerlingen in de school.

We stellen tot doel om onderwijs op maat te bieden aan alle leerlingen binnen de school. Teamleden (leraren en OOP) zijn deskundig en ervaren, en staan open voor vernieuwing als de situatie daar om vraagt. We vinden het belangrijk dat we onze eigen talenten kunnen benutten, en ondersteund worden of bijleren op onze persoonlijke zwakkere plekken. Conform de missie van de school. We stimuleren het delen van opgedane kennis en nieuwe inzichten. De onderwijs café s en de wekelijks maandagmiddag overleggen als mede diverse teamvergaderingen zijn plaatsen voor presentaties over studiedagen en cursussen. De teamvergaderingen zijn eveneens de plaats om kwaliteit en het borgen daarvan te bespreken.

Meerdere keren per jaar zijn studiedagen waarbij er met het team gezamenlijke onderwerpen worden besproken en uitgewerkt. In kleiner verband is er regelmatig overleg tussen leerkrachten en OOP over een leerling, een groep, een vakgebied of pedagogische aspecten. Er zijn vaste data voor intervisie met elkaar vaak in kleiner verband, waar ieder aan deel kan nemen en een casus kan

inbrengen. Op de CVB wordt eens per 2 weken (SBO) tijd gemaakt om de aanpak van individuele leerlingen te bespreken.

De gegevens uit toetsing en observatie worden ook op groeps- en schoolniveau bekeken. Er wordt tweemaal per jaar een methodeonafhankelijke toets afgenomen van de hoofdvakken. Daarnaast wordt Zien! Ingevuld. Met de gegevens per groep wordt door ib en leerkrachten geanalyseerd of het groepsaanbod voldoende is geweest en wat er de volgende periode anders kan of moet. Ook de methodetoetsen worden hierin meegenomen. De groepsplannen van de vakken. (eventueel bijstellen van het OP) Opvallende zaken worden besproken in het teamverband en/of in de CVB. Minimaal één keer per schooljaar worden de opbrengsten op de teamvergadering gepresenteerd en besproken.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
5.2 Leerling tevredenheid tweejaarlijks afnemen	hoog
5.2 Veiligheidsaspecten eisen onze dagelijkse aandacht en daar meer oog voor hebben	hoog
5.2 Tweejaarlijks onderzoek naar tevredenheid ouders en team uitbreider uitvoeren	gemiddeld
5.2 Ouderbetrokkenheid (via Parro-app) onderzoeken.	gemiddeld
5.2 Vernieuwen en “up to date” van de website.	laag
5.2 Cloudschijf inrichten naar de thema’s van kwaliteitskaarten	laag

5.3 Hoe voldoet de school aan de basiskwaliteit?

Onze school bepaalt in een zelfevaluatie een keer per twee jaar wat de stand van zaken is met betrekking tot de basiskwaliteit zoals de inspectie die heeft beschreven in het waarderingskader. Hiervoor worden de kwaliteitskaarten gebruikt. Er is een kwaliteitskaart voor kwaliteitszorg en ambitie, aanbod, zicht op ontwikkeling en begeleiding, didactisch handelen, onderwijstijd, samenwerking, toetsing en afsluiting, onderwijsresultaten en schoolklimaat. Onze school voldoet aan de basiskwaliteit. Uit de zelfevaluatie blijkt dat de het pedagogisch klimaat en het sociaal emotioneel leren een verbeterpunt is voor het schoolplan 20-24. In ieder geval moet dit voldoen aan de basiskwaliteit!

Ontwikkelpunt	Prioriteit
5.3 Pedagogisch klimaat: ontwikkelpunten naar aanleiding van interne analyse door RPCZ, gegevens pas begin januari beschikbaar.	hoog
5.3 Kwaliteitskaarten Respont verder invullen	hoog

5.4 Eigen kwaliteitsaspecten

Op bestuursniveau zijn bovenop de basiskwaliteit (zoals de inspectie die vereist) extra kwaliteitseisen beschreven. Bij de formulering daarvan is gebruik gemaakt van de suggesties die de inspectie doet ten

aanzien van de 'eigen aspecten van kwaliteit' en daarnaast zijn er aspecten meegenomen die Responscholen belangrijk vinden om als norm te stellen.

Als school hebben wij ervoor gekozen om daarnaast een aantal eigen kwaliteitsaspecten toe te voegen. Over de kwaliteitskaarten die we gebruiken en willen aanpassen gaan we komend jaar in overleg met de nieuwe directie. (Er is door opstart gedragsgroepen op dit punt teveel blijven liggen.)

Voor de beschrijving van de eigen aspecten van kwaliteit van ons bestuur verwijzen we naar de kwaliteitskaarten. De stand van zaken is te vinden in onze zelfevaluatie. De zelfevaluatie laat de volgende aandachtspunten en ontwikkelpunten zien:

- De school biedt een aanbod dat logisch is qua opbouw en opklimt in niveau, op een wijze die past bij de leeftijd en/of het niveau van de leerlingen, zodanig dat leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen.
- De school verdeelt de leerinhouden evenwichtig en in samenhang over de leerjaren heen en geeft de leerlingen voldoende tijd om zich het aanbod eigen te maken.
- De leerlingen worden betrokken bij het opstellen en evalueren van hun doelen.
- De school heeft een visie op wat een (sociaal) veilige leeromgeving is die passend is bij haar doelgroep en brengt deze visie in praktijk, bijv. inrichting lokalen.
- Er zijn toetsbare doelen geformuleerd op het gebied van het onderwijsleerproces en de leerresultaten en er wordt minimaal twee keer per jaar geëvalueerd of deze doelen gehaald worden.
- De oorzaken van eventuele tekortschietende onderwijskwaliteit worden geanalyseerd en waar nodig worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd.
- (Opgedane) kennis wordt optimaal gedeeld binnen het team.
- Er is een kwaliteitskalender waarin systematisch kwaliteitsonderzoeken gepland worden.

Visie op veilige leeromgeving nauwgezet omschrijven	Hoog
Ononderbroken ontwikkeling vormgeven door de leerstof nog beter met elkaar af te stemmen	Gemiddeld
Beschrijven schooleigen kwaliteitseisen in de kwaliteitskaarten verbeteren	Gemiddeld

6 HRM-BELEID

6.1 HRM-beleid op bestuursniveau

Het hrm-beleid van Respont is beschreven in het document “Strategisch hrm-beleid”. In dit hoofdstuk een samenvatting ervan.

Doel strategisch hrm-beleid

Respont is een schoolbestuur voor specialistische onderwijs. Wij dragen bij aan het leren en ontwikkelen van kinderen en jongeren in Zeeland. Wij willen hun kansen op een positief toekomstperspectief vergroten. Daardoor dragen wij tevens bij aan een samenleving waarin iedereen kan participeren en aan kan bijdragen. Er zijn kinderen en jongeren die om uiteenlopende redenen een specifieke onderwijsvraag hebben en/of zich in een kwetsbare positie bevinden. Die daarom voor kortere of langere tijd een vorm van extra ondersteuning in het onderwijs nodig hebben om hun talenten optimaal te kunnen ontplooien, om met perspectief onderwijs te kunnen volgen en om deel te kunnen nemen en bij te kunnen dragen aan onze samenleving. Wij zijn er, met al onze expertise, voor al deze jongeren in Zeeland! Maatschappelijk gezien spelen wij een belangrijke rol in de realisatie van Passend Onderwijs en in de ontwikkelingen die zijn gericht op participatie en integratie.

Voor onze specifieke doelgroep, hebben wij specifieke expertise in huis. Deze expertise wordt gevormd door onze medewerkers. Het zijn de medewerkers die met hun kennis, vaardigheden en energie, een aantrekkelijke leeromgeving voor de leerlingen realiseren. De wijze waarop de medewerkers uitvoering geven aan onze maatschappelijke opdracht is legitimerend voor ons bestaan. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn, voor huidige en nieuwe medewerkers. Een werkgever die de talenten van medewerkers benut, waardoor iedereen optimaal kan functioneren. We willen een lerende organisatie zijn met vitale, betrokken medewerkers die trots zijn op ons onderwijs.

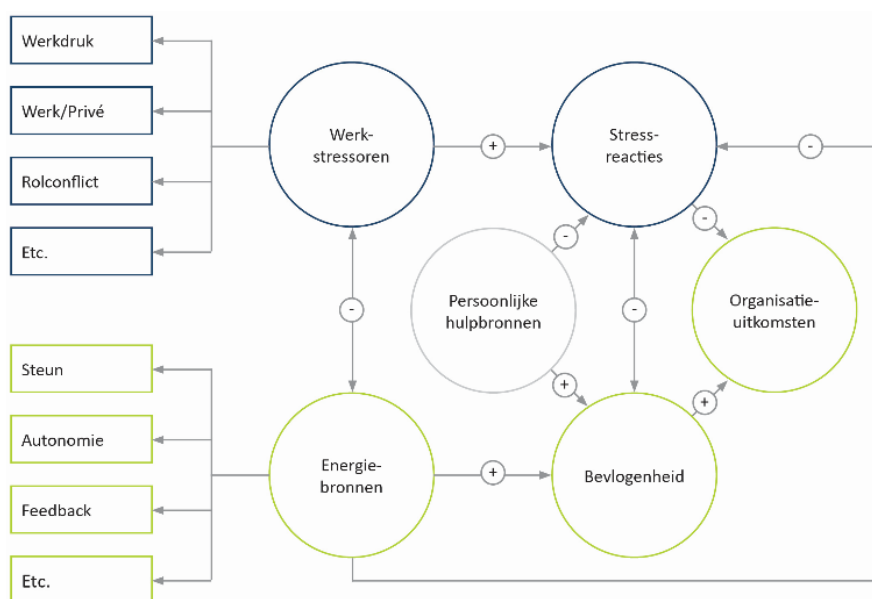
Om die reden is een heldere hrm-strategie, die voortvloeit uit de organisatievisie, de organisatiedoelstellingen en die richting geeft aan hrm-beleid en instrumenten, belangrijk. De organisatievisie van Respont is opgenomen in het Koersplan. Strategisch hrm-beleid helpt om de ambities van Respont te realiseren en is belangrijk om in te kunnen spelen op verschillende externe en interne ontwikkelingen.

JD-R-model

In het strategisch hrm-beleid van Respont neemt het Job Demands-Resources (JD-R-model)² een centrale plaats in. Dit model, wat tevens gebruikt wordt door het ministerie van SZW, het vervangingsfonds en onze bedrijfsarts, is actueel binnen de hrm-ontwikkeling in het algemeen en de onderwijssector in het bijzonder.

Het model is gebaseerd op de vanuit de positieve psychologie ontwikkelde JD-R-theorie. Deze theorie is gebaseerd op de aanname dat elke baan werkstressoren kent, waarvoor de inzet van energie en persoonlijke hulpbronnen nodig zijn. De balans hiertussen zorgt voor een positieve of negatieve werkbeleving, ofwel bevlogenheid versus werkstress. Een goede balans zorgt ervoor dat de medewerker tot een goede prestatie komt en dat de organisatie de gewenste organisatie-uitkomst kan realiseren. In het geval van Respont is dat het realiseren van een goede onderwijskwaliteit en het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. Het JDR wordt-model wordt toegelicht in het document: “Strategisch HRM-beleid”.

² Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001



Figuur: JD-R-model als uitgangspunt voor strategisch hrm-beleid Respont

Het JD-R-model onderscheidt twee onafhankelijke psychologische processen, namelijk een stressproces en een bevlogenheidsproces. Het stressproces vindt plaats wanneer medewerkers aanhoudend hoge taakeisen hebben die de energiebronnen uitputten en dit leidt tot werkstress. Langdurige werkstress leidt tot negatieve uitkomsten zoals ziekteverzuim of personeelsverloop. Het bevlogenheidsproces vindt plaats wanneer sprake is van een goede balans tussen belemmerde taakeisen, uitdagende taakeisen en energiebronnen. Dit leidt tot bevlogenheid. Bevlogenheid leidt tot positieve uitkomsten zoals betrokkenheid en goede arbeidsprestaties. Door het geven van professionele ruimte kunnen medewerkers zelf invloed uitoefenen op het werk. Het klimaat voor bevlogenheid binnen de organisatie is mede bepalend voor de mate waarin taakeisen en energiebronnen aanwezig zijn en medewerkers ervaren dat ze eigen regie in het werk kunnen nemen.

Speerpunten strategisch hrm-beleid komende jaren

Gezien de ambities van Respont zijn de speerpunten van het HRM beleid voor de komende periode: duurzame inzetbaarheid en strategische formatieplanning.

Duurzame inzetbaarheid

Met behoud van expertise en energie het goede onderwijs aan onze leerlingen verzorgen, is de uitdaging voor de toekomst. Om daarin op de lange termijn succesvol te blijven, is het noodzakelijk om medewerkers in alle leeftijden duurzaam inzetbaar te houden. Onze visie is dat medewerkers het boeiende, eigentijdse onderwijs kunnen blijven verzorgen door te investeren in voortdurende persoonlijke- en teamontwikkeling en actief de verbinding te maken met de onderwijsvisie en -doelen.

Als definitie van een duurzaam inzetbare medewerker binnen Respont geldt:

Een duurzaam inzetbare medewerker binnen Respont is blijvend expert in het vak, energiek en wendbaar. De medewerker ontwikkelt doorlopend op het gebied van kennis en vaardigheden,

professionele identiteit en vitaliteit en wordt daartoe, in relatie tot de veranderende werk- en onderwijscontext, gestimuleerd.



Figuur: Duurzame inzetbaarheid binnen Respont

De aandacht gaat uit naar de energiebalans van de medewerker en de afstemming tussen de medewerker en de onderwijsvisie en -doelen van de school. De inschatting of de medewerker en het werk nu en in de toekomst nog goed op elkaar afgestemd zijn, maken we samen in een continue dialoog. Die inschatting betekent wat voor de door te maken ontwikkeling.

Ontwikkeling vindt plaats op het gebied van kennis en vaardigheden, professionele identiteit en vitaliteit, op persoonlijk-, team-, school- en organisatieniveau. Kennis en vaardigheden ontwikkelen is van belang om de expert in het vakgebied te blijven. De context, de vraag en de betrokkenen geven richting aan de meest passende interventie. Dat kan per school, team en persoon anders zijn.

Het hebben van een professionele identiteit, een opvatting over het beroep, kenmerkt een goed functionerende medewerker binnen het onderwijs. Professionaliteit verwijst naar een gemeenschappelijk, soms impliciet beeld van kwaliteit gerelateerd aan een vak. Het wordt gedragen door waarden en normen, door persoonlijke opvattingen over het vak, door de kleur die de medewerker daaraan geeft³. Persoonlijke drijfveren, overtuigingen en persoonlijkheid spelen een belangrijke rol. Professionele identiteit is het niet te vergeten hart van professionele ontwikkeling. Vanuit de professionele identiteit past de medewerker zich aan, aan wat het onderwijsconcept op de school vraagt. Ontwikkeling hiervan vraagt om meer dan opleiden.

Vitaliteit is een combinatie van energie en motivatie. Gezondheid en fitheid zijn van belang, maar ook zelfbewust voor de groep of in de school staan, is van belang om energie te behouden. Een zelfbewuste medewerker die de persoonlijke behoeften kent en daar invulling aan geeft, blijft gemotiveerd en vitaal. Een reflectie op bijvoorbeeld lichaamstaal, omgaan met collega's en leerlingen, zelfbeeld en communicatie, kan inzicht geven in het eigen functioneren, in de werksituatie en in het beroep. Het

³ Ruijters, M., 2017

gaat er om dat de medewerker bewust de dingen doet, rekening houdend met wat past bij de persoonlijke sterktes en de persoonlijke omstandigheden.

Strategische formatieplanning

Onder de strategische formatieplanning vallen de beleidsonderwerpen en personeelsinstrumenten die te maken hebben met het zorgdragen voor de juiste kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting op de scholen.

Bij de strategische personeelsplanning schatten we in wat over een aantal jaren de personeelsbehoefte is. De uitdaging is de toekomstige onderwijsontwikkelingen te verbinden met de huidige personeelsbezetting. Hoeveel functies hebben we nodig op welk niveau, gelet op de onderwijsvraag. Is die formatie nu en in de toekomst betaalbaar? Welke functies moeten we toevoegen aan het functieboek? Als we weten wat in de toekomst nodig hebben, kunnen we in het heden gericht sturen op instroom en ontwikkeling van medewerkers. Waar een onbalans in de personele formatie ontstaat, biedt bij elk nieuw schooljaar ons overplaatsingsbeleid voldoende handvatten om in balans te komen.

De huidige arbeidsmarktontwikkeling stelt ons voor de uitdaging om voldoende instroom van competente medewerkers te blijven realiseren en om medewerkers te blijven boeien en te binden. In het koersplan van Respont is dit een belangrijk speerpunt voor de komende jaren verder uitgewerkt.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
6.1 Structureel plan gericht op uitval	hoog

6.2 Professionele cultuur

Over het thema organisatiecultuur is erg veel gepubliceerd. Teneinde grip te krijgen en inzicht te verwerven in dit belangrijke thema wordt in de theorievorming veel gebruik gemaakt van modellen. We kennen de modellen wel, ze leiden vrijwel allemaal tot een indeling/onderscheid in een aantal ideaaltypische culturen met verschillende kenmerken en het daarbij behorend gedrag. Het begrip professionele cultuur komt in een aantal van deze modellen voor en wordt voor schoolorganisaties gezien als de meest wenselijke cultuur. In dit hoofdstuk is ervoor gekozen om aan te geven wat volgens ons elementen zijn die bijdragen aan een optimale cultuur in de scholen en binnen Respont

Hoe is dat binnen Respont?

Cultuur is “hoe we het hier met elkaar doen”, “zo zijn onze manieren”. Schoolcultuur is de optelsom van gedrag van de medewerkers en de leerlingen. Wanneer het ons lukt om een situatie te realiseren waarin dat gedrag niet (enkel) is gebaseerd op de eigen waarden en overtuigingen, maar op een collectieve ambitie en op gedeelde waarden dan gaan we in de goede richting. Dan werken we aan een cultuur die bijdraagt aan optimale context voor leren/ontwikkelen en werken. Een cultuur dus, die bijdraagt aan onze opdracht en onze ambities. Naar wat voor soort cultuur streven wij, wat zijn de kenmerken?

Laten we voorop stellen dat we niet de illusie moeten hebben dat de cultuur aan in alle scholen dezelfde is, daarvoor is de verscheidenheid aan schoolsoorten en onderwijstypen te groot. Wel kennen we een aantal centrale uitgangspunten waarvan we denken dat ze bijdragen aan de eerder genoemde optimaal faciliterende cultuur.

Allereerst hechten we eraan dat alle medewerkers weten waarvoor we bestaan, waarvoor we staan en waarvoor we gaan. Deze organisatievisie is voor Respont opgenomen in het koersplan en voor de school in het eerste deel van het schoolplan.

Medewerkers kunnen zich als individu en als team verbinden aan deze visie en collectieve ambitie en het kan ze inspireren om er elke dag opnieuw voor te gaan. Dit vormt naar onze mening de basis voor een cultuur waarin alle medewerkers optimaal samenwerken aan de realisatie van de opdracht en de doelen van de school en aan het optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs

In het koersdocument van Respont is de organisatievisie beschreven. Een onderdeel daarvan zijn de kernwaarden: vakmanschap, vertrouwen, verbinding en inspiratie. Het zijn de gedeelde waarden die leidend zijn in ons handelen en onze manier van werken. Als gedeelde waarden vormen zij een gezamenlijk reverentiekader en focus voor ons gedrag. De lading van de kernwaarden is uitgewerkt in het koersplan.

Respont stelt in haar visie en in haar aanpak het primaire proces, het onderwijsproces en het vakmanschap van de medewerkers centraal. We hebben vertrouwen in hun vakmanschap, faciliteren de ontwikkeling daarvan en bieden ruimte. Covey (2012) stelt dat vertrouwen de hoogste vorm van menselijke motivatie is. Het brengt het beste in medewerkers en leerlingen naar boven en zij werken daardoor kwalitatief effectiever en efficiënter.

We streven naar een situatie waarin leerlingen zich zo veel als mogelijk eigenaar voelen hun leerproces en alles wat daarvoor nodig is. Waarin medewerkers mede-eigenaarschap van onderwijs en de kwaliteit ervan tonen en ervaren. Daarom bieden we professionele ruimte aan medewerkers en streven we naar zelforganisatie en zelfregie van individuele medewerkers en van teams. Medewerkers en andere belanghebbenden worden betrokken bij besluitvorming, de ontwikkeling van de school en bij het formuleren van de ambities. De betrokkenheid van het team bij de besluitvorming is vastgelegd in het professioneel statuut.

Er is veel aandacht voor samenwerken en leren in de teams: naast feedback op zakelijke effectiviteit (resultaat) is er ook feedback op sociale effectiviteit: hoe goed werk je samen?

Ontwikkeling is een belangrijk begrip in onze cultuur. We hechten belang aan de ontwikkeling van leerlingen uiteraard, maar ook de ontwikkeling van medewerkers gericht op duurzame inzetbaarheid. Hierin is aandacht voor vakmanschap, voor de professionele identiteit en voor vitaliteit.

Leiderschap en stijl van leidinggeven zijn ook medebepalend voor de schoolcultuur. We zijn van mening dat waarderend leiderschap door alle leidinggevendenden daarin een belangrijke factor is. Waarderend leiderschap gaat uit van positieve verwachtingen, van de gedachte dat zowel leerlingen als medewerkers met de beste intenties naar school komen. Dat de basis op orde is en dat we vandaar uit door ontwikkelen. We kennen een beleid functioneren en waarderen. De leidinggevende en de ondersteunende structuur is gericht op optimale facilitering.

Ook de structuur ondersteunt de gewenste cultuur. In de structuur staan de scholen centraal, daar ligt het primaat en de integrale verantwoordelijkheid. Vanuit het bestuur wordt ruimte geboden om in de school optimale context te realiseren, vooral op het gebied van de organisatie en uitvoering van het

onderwijs (onderwijsconcept). Het HRM-, het financieel- en het kwaliteitsbeleid is qua inhoud, ontwikkeling en uitvoering zodanig vormgegeven dat het bijdraagt aan de gewenste cultuur.

In hoofdstuk 5 is al gewezen op de het belang van de kwaliteitscultuur als aspect van de schoolcultuur. We willen graag weten of we de goede dingen doen en of we die goed doen. Daarom stellen we doelen, brengen opbrengsten en resultaten in beeld en werken planmatig aan verbetering.

Tenslotte hechten we aan het denken in mogelijkheden en niet in beperkingen. De nadruk ligt op wat er al wel is, wat goed gaat en hoe we verder komen. Er wordt planmatig gewerkt aan verbetering, de nadruk ligt op DOEN.

In een professionele schoolcultuur leidt het gedrag van alle betrokkenen naar de doelen van de school en naar een toename van het welbevinden van iedereen. Dit komt leerkrachten, directie, leerlingen en ouders ten goede. Wat is hier het veelvoorkomende gedrag en wat zijn de gedragspatronen? Leidt dit naar de doelen van de school en een toename van het welbevinden of juist ervan af?

En met name: hoe doe ik dat zelf? Wat is mijn aandeel hierin? Wat de leerkracht in zijn eigen schoolpraktijk hiermee kan doen, zijn onder meer deze activiteiten:

- Bij elkaar op lesbezoek gaan;
- Elkaar heldere feedback geven;
- Eerlijk benoemen tegen een collega wat zijn gedrag met jou doet;
- Praten in ik-boodschappen en niet in wij-boodschappen;
- Elkaar echt gemeente complimenten geven;
- Het hanteren van de gedragskenmerken die thuishoren in een professionele cultuur.

In de praktijk:

Gedragskenmerken in een niet-professionele schoolcultuur willen we zoveel mogelijk laten plaatsmaken voor gedragskenmerken in een professionele schoolcultuur. Hierin scoren we al best hoog:

De volgende kenmerken zijn al zoveel mogelijk gemeengoed binnen ons team, maar we kunnen we altijd nog verder in groeien.

Zoals:

- Met elkaar praten (in plaats van over elkaar)
- Elkaar aanspreken (met behoud van relatie)
- Op constructieve wijze omgaan met conflicten
- De uitspraak: 'Ik mag hier zijn wie ik ben'
- Het geven van opbouwende kritiek en het noemen van verbeterpunten
- Verantwoordelijkheid nemen voor eigen gedrag en de effecten hiervan op anderen
- Iedereen hoort erbij
- Kenmerken van de Winnaarsdriehoek: grenzen aangeven, kwetsbaarheid tonen, elkaar ondersteunen
- Actief en proactief handelen
- Op gezonde wijze hanteren van gevoelens
- Gedrag passend in actuele situatie

Ontwikkelpunt	Prioriteit
6.2 De cultuur van de diverse partners in de school positief afstemmen in het kader van de IKC+ ontwikkeling	hoog
6.2 Het SBO, cluster 3 en 4 spreken dezelfde taal en er ontstaat een eenduidige cultuur in spreken over kinderen en over elkaar. Dat geldt ook voor de collega's in de opvang en de zorg	gemiddeld

6.3 HRM-beleid gericht op pedagogisch-didactisch handelen

De kern van het onderwijs, en daarmee ook de kern van een sterke professionele (kwaliteits)cultuur, ligt in het pedagogisch-didactisch handelen. Het is uitdagend om met professionals en teams een route af te leggen naar 'goed' onderwijs. Dat kost tijd, geld en consensus.

Scholen zijn altijd in beweging. Ze veranderen continu en elke verandering brengt nieuwe vragen met zich mee. Aangezien er geen eenduidige visie op 'goed' onderwijs is en de diversiteit in de samenleving en daarmee het onderwijs alleen maar toeneemt, is het van groot belang om aan organisatiestructuur en -cultuur te werken, die flexibel is, gericht op de buitenwereld en continu werkt aan verbetering. Juist omdat we niet weten hoe perfect onderwijs er uit ziet (er zijn meerdere wegen naar Rome), koesteren we de verscheidenheid en diversiteit. Dat vereist wel dat we van elkaar weten wat we doen en dat we van elkaar leren.

Onze school werkt op de volgende manier aan het pedagogisch-didactisch handelen van leerkrachten:

- Onderwijscafés: waar het volledige team aanwezig is en gaan in gesprek met elkaar over ons pedagogisch-didactisch handelen.
- Studiedagen: waar (bijna altijd) het volledige team aanwezig is. Op de studiedagen is het uitgangspunt om theorie en praktijk aan elkaar te koppelen.
- Individuele studies (o.a. Master (S)EN), cursussen, congressen en lezingen.
- Interne trajecten Beeld Begeleiding (voorheen SVIB)

Ontwikkelpunt	Prioriteit
6.3 Invulling van de onderwijscafés door het team. Terugkoppeling van individuele studies, cursussen, congressen en lezingen naar het team.	gemiddeld

6.4 Beleid evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding

In het kader van de Wet Evenredige Vertegenwoordiging vrouwen in leidinggevende functies (WEV) streeft ons bestuur en onze school naar een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de schoolleiding.

DEEL 2: SAMENVATTING MEERJAREN BELEID (WAT GAAN WE DOEN?)

Ontwikkelpunten	Prioriteit	2020	2021	2022	2023
4.2. IKC vorming naar Gespecialiseerd Onderwijs					
4.2. CVB IKC organisatie/ procedure					
4.2. Beleid/ aanpak rondom de M groepen					
4.2. We actualiseren jaarlijks ons SOP					
4.2. Beleid rondom de observatiegroepen en samenwerking met Juvent					
4.2. We actualiseren jaarlijks ons SOP					
4.3. Sociaal emotionele ontwikkeling & sociaal emotioneel leren					
4.3. Huiswerkbegeleiding & studievaardigheden					
4.3. Rots & water of andere trainingen voor alle leerlingen					
4.3. Onderzoeken of materiaal Alles in 1 nog up to date is en het taalonderwijs voldoende inhoud krijgt					
4.3 Methodes en/of materiaal vernieuwen volgens planning					
4.4. Deelname onderzoeksproject voor de ontwikkeling van Focus SBO als sturingsinstrument (als variant op Focus PO, waarmee je onder andere groepsplanloos kunt werken).					
4.5. Pedagogisch didactisch handelen					
4.5 Scholingsbeleid herzien en koppelen aan scholingsbeleid Respont					

4.5. Scholingsaanbod (team en individueel) afstemmen op pedagogisch-didactisch handelen					
4.5 Scholing (individueel en team)					
4.5 Samenwerking met opleidingsinstituten als PABO (werkgroep ZuidWest), Scalda (OA), HZ, SvO enz.					
4.5 Aantrekkelijke stageplek zijn, met de juiste én goede begeleiding					
4.6. Zorgplan actualiseren o.a CVB IKC+					
4.6 Combi zorg binnen het onderwijs verder ontwikkelen					
4.7 Opbrengstgericht passend onderwijs (OPO). Het meer richten op gemiddeldes van leerlingen zonder de boven- en ondergroep tekort te doen					
4.7 Referentiedoelen koppelen aan vakgebieden binnen het OP/UP					
4.7 Minimale doelen bij leerlijn PRO vaststellen					
4.8. Schoolklimaat: ontwikkelpunten naar aanleiding van interne analyse door RPCZ, gegevens pas begin januari 2020 beschikbaar.					
4.8 onze schoolregels mogelijk aanpassen					
4.8 anti pest coördinator beter toerusten					
4.8 schoolcontactpersoon meer in beeld laten komen					
4.9. Functioneringsgesprekken/ waarderingsgesprekken voeren					
4.9. Uitslag leerling tevredenheidsonderzoek d.d. okt 2019 bespreken en verbeterpunten doorvoeren					
4.10. Roosters worden elk nieuw schooljaar gemaakt naar aanleiding van het overzicht lestijden/leertijden.					

4.10 Vakinhoudelijk lesrooster bijstellen, ruimte maken voor andere invulling					
4.11. Verzuimregistratie ihkv UWV trajecten door de directeur					
4.11. Het vitaliteitsbeleid is een contante factor van aandacht					
4.11. Regelmatig in contact staan tot degene die verzuimt door de directie					
5.1 Collegiale consultaties meer structureel uitvoeren (Respont)					
5.2 Veiligheidsaspecten eisen onze aandacht					
5.2 Tweejaarlijks onderzoek naar tevredenheid leerlingen, ouders, team					
5.3 Pedagogisch klimaat: ontwikkelpunten naar aanleiding van interne analyse door RPCZ, gegevens pas begin januari 2020 beschikbaar.					
5.3 Kwaliteitskaarten van Respont invullen					
5.3 Cloudschijf inrichten naar de thema's van kwaliteitskaarten					
5.3. Ouderbetrokkenheid (via Parro-app) onderzoeken.					
5.3 Vernieuwen en "up to date" van de website.					
6.2 De cultuur van de diverse partners in de school positief afstemmen in het kader van de IKC+ ontwikkeling					
6.2 Het SBO, cluster 3 en 4 zodanig op elkaar afstemmen dat er gespecialiseerd onderwijs (GO) ontstaat wat uitgaat van de ontwikkelings- en onderwijsbehoeften van de leerling					
6.3 Invulling van de onderwijscafés door het team.					
6.3 Terugkoppeling van individuele studies, cursussen, congressen en lezingen naar het team.					

