



Schoolplan 2020-2024

SBO Het Springtij



Instemming MR <datum>

Vaststelling directie <datum>

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.....	3
1.4 Bijlagen	4
2. ALGEMENE GEGEVENS, CONTEXTGEGEVENS EN ANALYSE	5
2.1 NAW-gegevens	5
2.2 Onze identiteit.....	6
2.3 Ons personeel.....	6
2.4 Onze leerlingen.....	6
2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving	7
2.6 Landelijke ontwikkelingen	7
2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern	7
2.8 Resultaten van ons onderwijs	8
2.9 Sterkte-zwakteanalyse	9
3. WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAARTOE?	10
3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan.....	10
3.2 Onze (droom)school over vier jaar; waar willen we naartoe?	10
4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID	11
4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs	11
4.2 Schoolondersteuningsprofiel	13
4.3 Onderwijsprogramma	14
4.4 Ononderbroken ontwikkeling	14
4.5 Pedagogisch-didactisch handelen	14
4.6 Zorg en begeleiding	15
4.7 Opbrengsten/ resultaten.....	16
4.8 Schoolklimaat	16
4.9 Veiligheid	16
4.10 Leertijd.....	17
4.11 Verzuimbeleid.....	17
4.12 Sponsoring.....	18

5. ZORG VOOR KWALITEIT	19
5.1 Kwaliteitszorg op bestuursniveau	19
5.2 Kwaliteitszorg op schoolniveau	25
5.3 Hoe voldoet de school aan de basiskwaliteit?	26
5.4 Eigen kwaliteitsaspecten	27
6. HRM-BELEID	28
6.1 HRM-beleid op bestuursniveau	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2 Professionele cultuur.....	34
6.3 HRM-beleid gericht op pedagogisch-didactisch handelen.....	37
6.4 Beleid evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding	37
DEEL 2: SAMENVATTING MEERJAREN BELEID (WAT GAAN WE DOEN?)	0

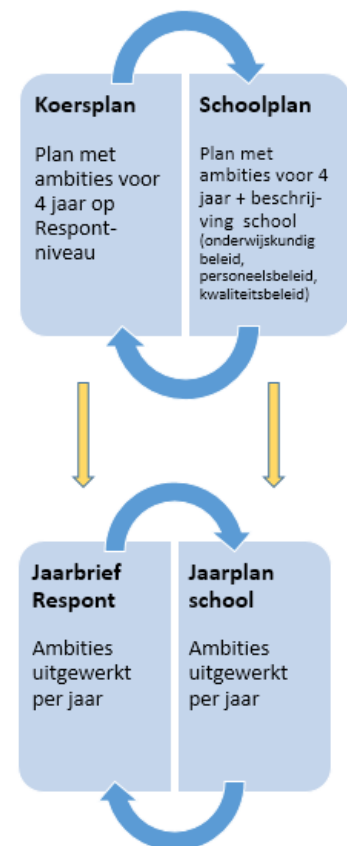
DEEL 1: BELEID

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 wat “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 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 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):

- De schoolgids
- Het zorgplan
- De toetskalender
- Het schoolondersteuningsprofiel (sop)
- IKC+projectplan
- Opdracht Kleuterobservatiegroep
- CED Leren Leren
- Het strategisch beleidsplan (koersplan) van Stichting Respont
- Het kwaliteitsbeleid van Stichting Respont
- Het beleid zelfevaluatie en collegiale audits van Stichting Respont
- Het strategisch hrm-beleid van Stichting Respont
- 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	Het Springtij
Directeur	C.H. van Opdorp
Adres	Grevelingenstraat 8
Postcode en plaats	4335 XG Middelburg
Telefoonnummer	0118-627407
E-mailadres	Middelburg.springtij@respont.nl
Adres website	www.hetspringtij.nl
Brinnummer	16OU

Onze school is gehuisvest op 2 locaties. Op de hoofdlocatie in Middelburg wordt in 2021 een IKC+ gerealiseerd. Schooljaar 19-20 zijn de groepen met leerlingen met een DI > 0 gesitueerd op de locatie Middelburg. Op de locatie Vlissingen (16OU01) worden de Kleuterobservatiegroepen opgevangen. Als de realisatie een feit is, zal de locatie Vlissingen definitief worden gesloten.

Het Springtij is een algemeen bijzondere school: een samenwerking van protestants-christelijk, rooms-katholiek en openbaar onderwijs. 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

De directeur van de school vormt samen met de adjunct-directeur a.i. de directie. De directie vormt samen met de L12 leerkrachten het managementteam (MT) van de school. Het team bestaat uit:

- 1 directeur
- 4 voltijd groepsleerkrachten (L11)
- 17 deeltijd groepsleerkrachten (L12/L11)
- 1 vakleerkracht bewegingsonderwijs (L11)
- 1 vakleerkracht creatieve vakken (L11)
- 8 onderwijsassistenten
- 2 conciërges
- 1 interieurverzorgster
- 1 administratief medewerker
- 2 logopedisten
- 1 participatiebaan

Van de 41 medewerkers zijn er 5 man en 36 vrouw. Er worden 4 leerkrachten (gedeeltelijk) gedetacheerd naar het SWV Kind op 1 (1,9 fte). De gemiddelde leeftijd is 44,61. De leerkrachten groep heeft hogere gemiddelde leeftijd, namelijk 50,54. De cohorten > 55 jaar is de grootste. Daarnaast zijn er twee L11 leerkrachten ingehuurd via Maandag. Daarnaast zal er 1 zij instromer starten in januari 2020.

2.4 Onze leerlingen

Onze school wordt bezocht door 151 leerlingen (peildatum 1-10-2019). Leerlingen bezoeken onze school nadat zij een toelaatbaarheidsverklaring van het samenwerkingsverband hebben ontvangen. Onze leerlingen hebben een DL tussen de -20 en 60, voornamelijk afkomstig uit het regulier basisonderwijs. De populatie die instroomt in de KOG groepen hebben een andere onderwijsvraag, omschreven in het KOG beleid stuk.

Het leerlingenaantal van de school is de afgelopen jaren flink gedaald. Op dit moment verwachten wij een stabilisatie rond de 150 leerlingen de komende jaren.

Leerlingen die onze school bezoeken, worden gekenmerkt door een complexe onderwijsopdracht. In hoofdstuk 3 wordt ons schoolondersteuningsprofiel beschreven.

2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving

IKC+

De samenwerking van het onderwijs en de hulpverlening is gebaseerd op de visie dat zij elkaar iets te bieden hebben. De samenwerking heeft een meerwaarde voor het onderwijsaanbod en voor de ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen. Het IKC+ wil een sterke pedagogische basis bieden die ervoor zorgt dat ieder kind tot zijn of haar recht komt en de begeleiding, uitdaging en zorg krijgt die het nodig heeft.

SWV

Door een nauwe samenwerking met het SWV wordt er geprobeerd voor de leerlingen een zo passend mogelijk onderwijsaanbod te creëren. Door een drietal collegae te detacheren is de samenwerking goed uitvoerbaar. Zij gaan het werkveld in als ambulante begeleider om de onderwijsvragen preventief te begeleiden en te onderzoeken waar er mogelijkheden liggen. Daarnaast ligt er voor de directeur een dubbele taak om middels overlegmomenten met het swv ervoor te zorgen dat en het Springtij kwalitatief goed onderwijs blijft realiseren, maar ook de grenzen van opvangbaarheid te bewaken.

2.6 Landelijke ontwikkelingen

Staat van het onderwijs

Goed onderwijs voor kwetsbare leerlingen is extra belangrijk. Het is ook een uitdaging; problemen lijken zich soms te stapelen rond bepaalde groepen leerlingen en scholen. Ook op de arbeidsmarkt vallen bepaalde groepen buiten de boot. Passend onderwijs heeft er nog niet toe geleid dat meer leerlingen en studenten met ondersteuningsbehoefte betere (meer passende) plekken in het onderwijs vinden.

Het lerarentekort neemt in delen van het land sterk toe. Vooral in het basisonderwijs is sprake van een fors lerarentekort. Het tekort loopt de komende jaren verder op en treft ook de overige onderwijssectoren. Het lerarentekort is ongelijk verdeeld over het land en over groepen leerlingen. Daarmee vormt het lerarentekort ook een bedreiging voor de kwaliteit van het onderwijs.

Bron: onderwijsinspectie.nl

2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern

De inspectie concludeert dat de onderwijskwaliteit op SBO Het Springtij op alle onderzochte onderdelen op orde is en op een onderdeel zelfs goed is. De in dit rapport aangegeven aandachtspunten moeten vooral gezien worden als 'waar nog winst te boeken is' als stimulans voor verdere ontwikkeling en niet als zaken die eventueel (nog) niet in orde zijn. De inspectie heeft voldoende vertrouwen in een zelfstandige voortgang van deze schoolontwikkeling en handhaaft het al toegekende basisarrangement. De bevindingen zullen worden betrokken bij de eerstvolgende risicoanalyse, waarbij opnieuw de vraag aan de orde is of het toezichtarrangement eventueel moet worden aangepast.

2.8 Resultaten van ons onderwijs

Ieder jaar worden de opbrengsten geanalyseerd en met het team besproken. Hieruit volgt een ambitie voor het volgende schooljaar. In team overleggen wordt besproken hoe deze ambitie vertaald wordt naar het onderwijs in de groepen. Op de verschillende vakgebieden zijn de opbrengsten conform de gestelde normen. Daarnaast wordt ook het ambitie niveau behaald!

Schoolanalyse 2019 met ambitie 19-20

	Gemiddelde 2 locaties	Middelburg	Vlissingen	
	2018-2019			Ambitie 19-20
Gemiddeld IQ	84	88	80	80
Rekenen	VHS ondergrens 79 75 + 4	VHS ondergrens 83 76 + 7	VHS ondergrens 76 74 - 2	VHS ondergrens 78 74 + 4
Begrijpend Lezen	VHS ondergrens 29 26 + 3	VHS ondergrens 32 27 + 5	VHS ondergrens 25 26 - 1	VHS ondergrens 30 26 + 4
Spelling	VHS ondergrens 127 	VHS ondergrens 130 	VHS ondergrens 125 	Geen ondergrens beschikbaar. Inspectie vraagt niet meer naar de opbrengsten van Spelling.
Technisch Lezen	Aantal II 40 Aantal II VHS <55 6 80% van aantal II 32 Percentage gehaald: 80% 81% <i>Percentage dat in totaal een VHS heeft bereikt van 55 en hoger</i>	Aantal II 17 Aantal II VHS <55 3 80% van aantal II 12 Percentage gehaald: 80% 82% <i>Percentage dat in totaal een VHS heeft bereikt van 55 en hoger</i>	Aantal II 23 Aantal II VHS <55 3 80% van aantal II 20 Percentage gehaald: 80% 80% <i>Percentage dat in totaal een VHS heeft bereikt van 55 en hoger</i>	Inspectie vraagt niet meer naar de opbrengsten van Technisch lezen.

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
Pedagogisch klimaat	21 ^e vaardigheden binnen het onderwijs
Onderwijs op maat	ICT-vaardigheden personeel
Differentiatie op leerniveau in groepen	

KANSEN	BEDREIGINGEN
Verder ontwikkelen professionalisering werknemers	Grotere individuele verschillen
Vernieuwen onderwijsinhoud/methodes	Meer werkdruk i.v.m. eigen maken vernieuwingen
Bespreken SOP	Begrensd opvangbaarheid

3. WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAARTOE?

3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan

Onze school is een school voor speciaal basisonderwijs van 4 tot 13 jaar.

Wij hebben met name de volgende waarden hoog in ons vaandel:

- Wij dragen respect en solidariteit uit en willen de betrokkenheid van kinderen op elkaar vergroten;
- Wij leren onze leerlingen kritisch tegen onze multiculturele maatschappij aan te kijken en reiken ze mogelijkheden aan om als verantwoordelijke mensen aan de samenleving deel te nemen;
- Wij bevorderen de zelfstandigheid en het ontwikkelen van de eigen talenten van leerlingen, zodat zij in staat zijn op een zinvolle en effectieve manier samen te werken en samen te leven.
- Godsdiensten en levensvisies komen naar voren en krijgen, met respect voor ieders overtuiging, de nodige aandacht.

Onze opdracht als school is goed onderwijs geven. Het onderwijs op onze school richt zich op de totale ontwikkeling van elke leerling, rekening houdend met zijn of haar mogelijkheden en onmogelijkheden.

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

Actiepunten:

- Realisering van een IKC+. Daarin zal het Springtij participeren naast So Keurhove, ZML Klimopschool SO en o.a. de zorgpartners Juvent en Auris.
- Gelijke tijden model in afstemming met andere participanten binnen de IKC+
- Passend en uitdagend onderwijsaanbod
- Pedagogisch klimaat waar kinderen zich veilig blijven voelen
- Personeel wat professioneel werkt met een gemeenschappelijk doel voor de kinderen

STREEFBEELDEN
1. Een professionele partner in het IKC+
2. Een ambitieus realistisch team
3. Een veilige omgeving, pedagogisch klimaat
4. D.m.v. analyseren en PDCA werken aan optimale opbrengsten
5.

4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID

4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs

In onze visie geven we aan welke kennis, houdingen en vaardigheden we de leerlingen met ons onderwijs willen aanreiken. We beschrijven dit aan de hand van een vijftal dimensies.

4.1.1 Levensbeschouwelijke dimensie

We geven les met respect voor de verschillende levensbeschouwingen en (culturele) achtergronden van onze leerlingen en collega's.

Hierbij wij gaan wij uit van gelijkwaardigheid, verdraagzaamheid en verantwoordelijkheid.

Dit doen wij door:

- a.1. Het accepteren van andere levensbeschouwingen en (culturele) achtergronden en er op een positieve wijze met leerlingen over praten;
- a.2. Verdraagzaamheid en verantwoordelijkheid in woord en daad als voorbeeld aan leerlingen te tonen.

4.1.2 Maatschappelijke dimensie

De samenleving verwacht van het onderwijs dat zij inspeelt op maatschappelijke veranderingen. Binnen Het Springtij creëren we een sfeer waarin ieder kind zich geaccepteerd en veilig voelt, ongeacht uiterlijk, taal en culturele achtergrond. Wij vinden het belangrijk dat onze leerlingen kennismaken met andere tradities en culturen, waarin godsdiensten en levensvisies naar voren komen en de nodige aandacht krijgen. Dit doen wij o.a. door aandacht te besteden aan feesten en vieringen, zoals die in onze samenleving plaatsvinden. Op deze wijze proberen we hun betrokkenheid bij deze samenleving te vergroten.

4.1.3 Pedagogische dimensie

De opvoedende (pedagogische) taak van de school neemt een prominente plaats in. De leerprestaties zijn belangrijk, maar daarbij hechten wij waarde aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van onze leerlingen.

Onze visie op het pedagogisch klimaat komt vooral binnen de volgende kaders tot uiting:

- veiligheid
- acceptatie
- stimulering en uitdaging
- structuur

4.1.4 Onderwijskundige dimensie

Wij zijn een school die uitgaat van de ontwikkeling van het kind. Dit houdt in dat we:

- de totale ontwikkeling van het kind centraal stellen;
- OP's realiseren vanuit goede observatie en diagnostiek;
- de leerling systematisch volgen op sociaal-emotioneel en op didactisch gebied;
- activiteiten plannen en uitvoeren die gericht zijn op vernieuwing.

4.1.5 School organisatorische dimensie

Intern overleg

Binnen Het Springtij hebben wij duidelijke overlegstructuren, waarin de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het onderwijs aan onze leerlingen zichtbaar is.

Dit realiseren wij door de overlegmomenten voor de verschillende geledingen binnen het team vast te leggen in een jaarplanner/jaarrooster.

Zo kennen wij binnen Het Springtij directieoverleg, MT overleg, overleg van werkgroepen, Commissie van Begeleiding/Zorg Advies Team, RT overleg, locatieoverleg. Tijdens deze overlegmomenten staan zowel praktisch-organisatorische als beleidsmatige zaken centraal.

Overleg over leerlingen

Op Het Springtij hebben wij een duidelijke zorgstructuur, waarin gesprekken over leerlingen centraal staan. Twee keer per schooljaar vinden voortgangsbesprekingen plaats. Hierbij staat de vertaling van individuele leerlijnen naar groepsactiviteiten centraal.

Jaarlijks zijn er twee evaluatiemomenten waarin de voortgang van alle leerlingen besproken wordt. Naar aanleiding van deze besprekingen kunnen individuele leerlingenbesprekingen gepland worden.

Tevens is er binnen onze school een commissie van begeleiding (CvB) ingericht, waarin om de twee weken intern begeleiders, orthopedagoge en maatschappelijk werkende specifieke zaken met betrekking tot individuele leerlingen bespreken.

Contacten school - ouders

De contacten tussen school en ouders hebben een open karakter.

Bij plaatsing van een leerling op Het Springtij moet de school een uitspraak doen over het te bereiken leerniveau bij de overstap naar het vervolgonderwijs en ieder schooljaar per periode aangeven welke subdoelen bereikt moeten worden. Ouders zijn op de hoogte van de leerroute van hun kind en gaan hiermee akkoord door het zetten van hun handtekening.

Aan het begin van ieder schooljaar brengen wij alle ouders op de hoogte van onze manier van werken en van de activiteiten die in dat jaar gaan plaatsvinden. Dit gebeurt middels een informatieavond in de tweede of derde week na de schoolstart.

Tevens worden in de eerste maanden van het nieuwe schooljaar de jaarlijkse huisbezoeken (schooljaar 19-20 wordt dit geëvalueerd en komt er een nieuw beleid) afgelegd en houden wij de ouders op de hoogte van de ontwikkeling van hun kind door jaarlijks twee rapportbesprekingen te organiseren. Daarnaast is er een ZIEN! bespreking dit om het sociaal emotionele ontwikkeling te bespreken met ouders, plus 2 x een OP bespreking. Ook kunnen ouders ingeschakeld worden om te helpen bij het organiseren van (buiten)schoolse activiteiten.

Onze visie op goed onderwijs:

Iedere leerling is *uniek*. In het onderwijs is de leerling de belangrijkste schakel. Onze visie op onderwijs heeft dan ook alles te maken met de visie op leerlingen. Dit is ons uitgangspunt. Iedere leerling heeft zijn/haar eigen talenten, ervaringen en achtergrond. Bovendien geldt voor iedere leerling, dat er een basisbehoefte is aan *autonomie, relatie, veiligheid, structuur en voorspelbaarheid*. Wanneer hieraan tegemoet gekomen wordt, vertaalt het zich in *welbevinden, betrokkenheid en zelfstandigheid*.

Onze visie op leren

Leerlingen ontwikkelen zich, pedagogisch en didactisch beter wanneer ze mede-eigenaar zijn van hun ontwikkelingsproces. Het voorbereiden op volwassenheid kan alleen slagen wanneer er rekening gehouden wordt met de leerling en al zijn kenmerken. De afstemming van het leren in relatie met het beoogde leerrendement zorgt voor een ambitieus leerdoel voor ieder individu.

Onze visie op lesgeven

Lesgeven is de kern van ons onderwijs. We onderscheiden het pedagogisch en didactisch handelen, hoewel beide facetten van ons handelen feitelijk onscheidbaar zijn. Van belang is: het oog hebben voor het individu, een open houding, wederzijds respect en het bouwen aan een goede relatie waarin het kind

zich gezien en erkent voelt. Gezien onze populatie is het van belang dat er overwogen keuzes gemaakt worden t.a.v. het onderwijsprogramma, het onderwijsaanbod, indeling leertijd en de zorgstructuur.

Onze visie op opvoeden

Onderwijs en opvoeding zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, daarom zien wij de ouders/opvoeders als onze partners. Ouders zijn eigenaar van en volwaardig partner in het opvoed- en ontwikkelingsproces van hun kinderen. Door gesprekken willen wij streven naar een gezonde verhouding en afstemming op de behoeftes van ieder kind.

4.2 Schoolondersteuningsprofiel

Doelgroep	Uitstroombestemming	Onderwijsbehoeften
<p>Opvangbaar zijn: Leerlingen van 4 -13 jaar met specifieke onderwijsbehoeften, die zich binnen het aanbod van de basisondersteuning onvoldoende kunnen ontwikkelen en extra ondersteuning nodig hebben. Deze specifieke ondersteuning vloeit voort vanuit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beperkte cognitieve mogelijkheden (IQ >60) • Sociaal-emotionele /gedragsproblematiek • Leerstoornissen • Lichte spraak-taal en/of communicatieve beperkingen • Eén kind, één plan • Concentratie- en werkhoudingsproblemen <p>Grens van opvangbaarheid is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De veiligheid van het individuele kind, naast de veiligheid van de omgeving van het kind staan centraal en geven de grens van opvangbaarheid aan. • Leerlingen die zodanig opvallen op bepaalde sociaal-emotionele gebieden (gedrag) en/of op leergebieden te zware achterstanden hebben om op te vangen in een huidige Springtijgroep en daardoor niet kunnen profiteren van het onderwijsaanbod. • Psychiatrische/medische problematiek, waarin het kind duidelijk meer begeleiding, interventies, behandeling en sturing nodig heeft dan op het Springtij aan te bieden is. 	<p>Op basis van het opgestelde Ontwikkeling Perspectief stromen onze leerlingen voor een groot deel uit naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRO • VMBO B-K-T <p>Een kleiner deel stroomt uit naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VSO REC 2-3-4 • Diverse reguliere vormen van VO 	<p>De onderwijsbehoeften van de leerlingen die met een beschikking van de PCL toegelaten worden zijn heel divers. Deze onderwijsbehoeften zijn de basis voor het opzetten van het OP, waarbij het OP vervolgens richtinggevend is voor het gewenste onderwijs- en ondersteuningsarrangement. In het algemeen hebben onze leerlingen behoefte aan een leerkracht die:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lesgeeft in een zeer gestructureerde leeromgeving • Eenvoudig taalgebruik hanteert • Instructie visueel ondersteunt • Leerstof in kleine stapjes aanbiedt en zorgt voor veel herhaling • Korte- en enkelvoudige opdrachten geeft • Direct feedback geeft • Bevestiging en beloning geeft • Een objectieve en intuïtieve leerkrachthouding heeft • Empathisch is, geduld heeft, doet aan zelfreflectie, creatief is, flexibel is • Goed klassenmanagement • Consequent en duidelijk is • Positief is in benadering • Ruimte biedt voor eigen initiatief • Communiceert regelmatig met ouders, o.a. over voortgang, zowel didactisch als gedragsmatig. <p>een onderwijs/leeromgeving die:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veilig, voorspelbaar, stimulerend en uitdagend is • Eigen (indien nodig een afgeschermd) werkplekken heeft • met rustige en overzichtelijke schoolpleinen

Het complete en actuele schoolondersteuningsprofiel is te vinden op onze website.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Professionaliseren op het gebied van ICT van personeel	hoog
Verdieping in lesgeven aan dyslectische leerlingen	gemiddeld

4.3 Onderwijsprogramma

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Professionaliseren personeel (ICT,PDCA cyclus op didactisch niveau)	hoog
Vernieuwen methodieken	gemiddeld

Het team wil verder. Naast de Management Drives studiemomenten en het individuele hartcoherentie traject wordt er sterk gewerkt aan 'leren van elkaar', op consultatieve wijze.

4.4 Ononderbroken ontwikkeling

Wij vinden dat op onze school iedere leerling zoveel mogelijk het onderwijs dient te krijgen, binnen onze mogelijkheden, dat hij/zij aankan. Dat betekent dat leerlingen met leer- of gedragsproblemen zoveel mogelijk onderwijs krijgen op hun niveau. We willen zorg dragen voor een ononderbroken ontwikkeling van alle leerlingen.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Verdere professioneel handelen mbt methodes	hoog
Borgen Leren Leren	gemiddeld
Borgen methode afspraken	laag

4.5 Pedagogisch-didactisch handelen

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

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Kennis ontwikkelen	hoog
Formuleren van onderwijsbehoeften	gemiddeld
Taalexpertise ontwikkelen	gemiddeld
Borgen afspraken	laag

4.6 Zorg en begeleiding

Alle leerlingen die nieuw toegelaten worden, worden besproken in de Commissie van Begeleiding.

Op basis van de aangeleverde onderwijs- en onderzoeksgegevens worden:

1. de bijzondere omstandigheden van de leerling
2. de ontwikkelingsgebieden die problemen opleveren
3. het perspectief met betrekking tot uitstroom (OPP) in beeld gebracht en wordt besproken of aanvullende onderzoeken gedaan moeten worden.

De CvB bestaat uit;

-de Intern begeleider/L12 leerkracht

-de orthopedagoog,

-de maatschappelijk werkende

en één keer in de zes weken is er uitgebreider overleg en is in ieder geval de GGD-arts aanwezig.

Wat wordt er besproken:

- a. adviseren t.b.v. formele toelating van nieuwe leerlingen
- b. casuïstiek bespreken van zittende leerlingen, waarbij vragen zijn gerezen m.b.t. een passend onderwijsaanbod (extra onderzoek, extra begeleiding, verwijzing etc.)
- c. relevante ingekomen post
- d. schoolontwikkelingen

Naast de CvB besprekingen zijn er regelmatig bilaterale overlegmomenten (beraden) met organisaties als Porthos, Intervence e.d.

Alle gegevens worden zoveel als mogelijk digitaal verwerkt in Parnassys.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Ontwikkelen onderwijs aan leerlingen met ernstige dyslexie	hoog
Ontwikkelen van CvB/IKC+	gemiddeld
Borgen beleid Zorgtraject	laag

4.7 Opbrengsten/ resultaten

De leerresultaten van de leerlingen worden getoetst door methode en niet-methodetoetsen. Hiervoor wordt er een toetskalender opgesteld. Resultaten worden verwerkt in het leerlingvolgsysteem Parnassys. Deze resultaten worden verwerkt in het OPP van de leerling. Ook kunnen de resultaten in groepsanalyses en schoolanalyses worden verwerkt.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Behalen ambitie niveau d.m.v proces bewaken OP	hoog
Jaarlijks evalueren Opbrengsten schoolverlaters	gemiddeld
Leerlingen eigenaar maken van persoonlijke doelen in OP	laag

4.8 Schoolklimaat

In ons schoolklimaat streven wij ernaar dat zowel de leerlingen als leerkrachten zich aangenaam voelen. Het is nauw verwant met de sfeer in de school. Hierbij is veiligheid een belangrijk begrip. Kinderen moeten zich op sociaal gebied veilig voelen om zich verder te ontwikkelen. Ook de betrokkenheid en het meeleven van leerkrachten en ouders speelt een grote rol. Er zijn grofweg vier soorten schoolklimaten te herkennen.

Het eerste type is het ondersteunende klimaat, waarin sociale element het belangrijkste is. Het tweede type is het innovatieve klimaat, met veel ruimte voor initiatief, groei en stimulans. Het derde type is het klimaat waarin respect voor regels centraal staat. Daarnaast is er aandacht voor structuur en veiligheid. Het vierde type is gericht op productiviteit en efficiëntie. Het team heeft een heldere visie op het gewenste schoolklimaat.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Implementatie Parro (wens vanuit MR)	hoog
Borgen afspraken rondom veiligheid	gemiddeld
Implementatie nieuwe methode soc-emo ontwikkeling	laag

4.9 Veiligheid

Veiligheid heeft te maken met de fysieke veiligheid binnen de school, maar ook met de sociale veiligheid. Wat betreft het fysieke aspect is het van belang dat iedereen op het Springtij weet hoe ze moeten handelen bij incidenten. Dit gaat niet alleen om kleine incidenten op het plein, maar ook om de vluchtroute bij brand. Niet alleen personeel en leerkrachten, maar ook kinderen moeten dan weten wat er van hen verwacht wordt. De school moet weten hoe de veiligheidsbeleving van het team en de

kinderen is. Aan de hand van de incidentenregistratie (bij administratie) moeten acties ondernomen worden. De preventiemedewerker ziet hierop toe. Wat betreft de sociale veiligheid moet de school inzicht hebben in de incidenten die zich voordoen. Dit kan ook situaties van pesten betreffen. Alle mensen op het Springtij kennen de gedrags- en omgangsregels, die de sociale veiligheid waarborgen.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Jaarlijks afnemen evaluatie op leerling niveau	hoog
Tweejaarlijks afnemen evaluatie op ouder niveau	gemiddeld
Borgen rondom afspraken Pestprotocol	laag

4.10 Leertijd

Onze leerlingen krijgen 940 uur les per schooljaar. In het weekrooster is rekening gehouden met een ochtendpauze van 15 minuten en een middagpauze van 20 minuten. In 2020 zal er de overstap gemaakt worden naar het gelijke tijden model. Hier heeft de MR samen met directie de benodigde stappen in te nemen. Er zijn op schoolniveau afspraken over de invulling van de lesroosters. Er worden keuzes gemaakt per groep, met als uitgangspunt een hoog rendement aan effectieve leertijd. De invulling van de lessen zijn conform de methode afspraken. Het leerrendement van de leerling is hierin leidend.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Gelijke tijden model introduceren	hoog
Effectieve leertijd bewaken	gemiddeld
Zorgen voor optimale invulling van het lesrooster	laag

4.11 Verzuimbeleid

Een ziekmelding van een leerkracht wordt telefonisch gedaan bij de aangewezen persoon. Bij een melding wordt er allereerst gekeken of de duo collega mogelijkheden heeft om de groep op te vangen. Als dit geen passende oplossing is, verkent de directie de mogelijkheden. Er zal dan gekeken worden of de L11 leerkrachten die geen groepsverantwoording hebben op de dag(en) van de ziekmelding, ingezet kunnen worden voor de groep. Hierdoor kunnen andere zaken komen te vervallen, zoals ICT of RT. Daarnaast is er een verdeelschema aanwezig binnen de school. In sommige gevallen kiest de directie ervoor om de groep zonder leerkracht te verdelen over de andere groepen. Leerlingen krijgen dan werk mee naar de opvanggroep. Door de huidige situatie in het onderwijs kan directie ook het uiterste besluit moeten nemen om een groep niet op school op te vangen.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Preventief handelen op personeelsgebied	hoog
Faciliteren directie in de optimale begeleiding verzuimtrajecten	gemiddeld
	laag

4.12 Sponsoring

Bij sponsoring gaat het om geld, goederen of diensten die een sponsor verstrekt aan een bevoegd gezag, directie, leraren, niet-onderwijzend personeel of leerlingen, waarvoor de sponsor een tegenprestatie verlangt waarmee leerlingen of hun ouders in schoolverband worden geconfronteerd.

Bij sponsoring kan bijvoorbeeld gedacht worden aan:

- Gesponsorde lesmaterialen. Bedrijven bieden scholen lesmaterialen aan zoals lesboekjes, video's, folders, posters, spellen
- Advertenties. Scholen bieden de mogelijkheid om te adverteren in de schoolkrant op zogenaamde "schoolboards"
- Uitdelen van producten. Winkels, bedrijven en instituten delen op school producten uit om leerlingen of hun ouders deze producten te laten uitproberen.
- Sponsoren van activiteiten. Sponsors, al dan niet afkomstig uit de directe schoolomgeving, stellen geld en/of middelen beschikbaar voor bv. schoolfeesten, sportdagen, schoolreisjes
- Sponsoren van gebouw, inrichting en/of computerapparatuur.

Uitgangspunt voor sponsoring van materialen en middelen ten bate van Het Springtij is het convenant "Scholen voor primair en voortgezet onderwijs en sponsoring" dat destijds door staatssecretaris van O.C & W, mevr. drs. K.Y.I.J. Adelmund, de besturenorganisaties, bonden en ouderverenigingen is opgesteld. Dit convenant ligt op school ter inzage.

Het beleid ten aanzien van sponsoring ten bate van Het Springtij is gericht op:

- Transparantie. De duidelijkheid voor iedereen als het om gesponsorde activiteiten gaat
- Taak en doelstelling. De sponsoring moet verenigbaar zijn met de onderwijskundige en pedagogische taak van de school
- Onderwijsinhoud. Sponsoring mag niet de inhoud van het onderwijs beïnvloeden of in strijd zijn met de aan het onderwijs gestelde kwalitatieve eisen
- Continuïteit. 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 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. 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

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.

¹ Dit neemt niet weg dat er ook zich 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.

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

Kwaliteitscultuur

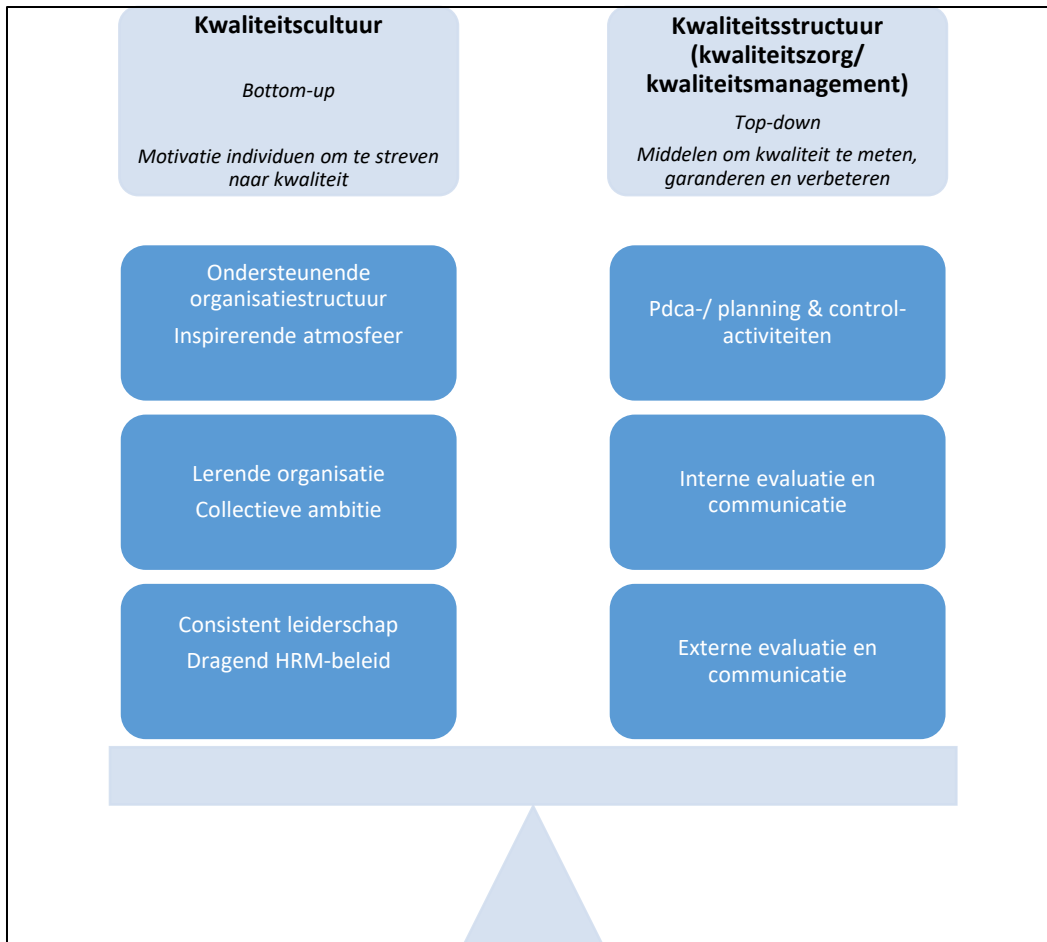
In het kader van kwaliteitszorg wordt ook vaak de term 'kwaliteitscultuur' genoemd. Een kwaliteitscultuur is een organisatiecultuur die bijdraagt tot de ontwikkeling van effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit die op haar beurt resulteert in een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De medewerkers 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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) ondersteunend personeel	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Planmatige/ projectmatige aanpak bij het doorvoeren van veranderingen - Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca)

Wat verstaat 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 gebuikt 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

Ontwikkelpunt	Prioriteit
	hoog
Schoolanalyse met ambitie analyseren en bespreken	gemiddeld
	laag

5.2 Kwaliteitszorg op schoolniveau

De kwaliteitszorg bij ons op school wordt als volgt vormgegeven.

Leerkracht ervaart een probleem met:	Zorgniveau	Acties – uit te voeren door:			
		leerkracht	IB-er	CvB	Externen
a. De leerstof	1	1-3-6-8	consultatief		
	2	9 of 10-11			
	3				
	4				
b. De klasse-organisatie	1	1-3-6-8	consultatief		
	2	10-13			
	3	14-15-18		Mogelijk	
	4				
c. De groep	1	1-2-3-5-6	consultatief		
	2	9 of 10-13			
	3	14-15-16-17-18		Mogelijk	
	4				
d. Een leerling	1	1-2-3-4-5-6-7-8	consultatief	Mogelijk	
	2	9 of 10-11-12-13		Mogelijk	
	3	14-15-16-17-18		Mogelijk	
	4	19-20-21		Mogelijk	

Uit te voeren acties:

1. zelfreflectie door de leerkracht (wat doe ik, wat zeg ik)
 2. logboek aanleggen en/of registreren
 3. vaststellen van het probleem
 4. dossieranalyse: dossierkast, ParnasSys, OPP, voortgang
 5. in gesprek gaan met de leerling(en)
 6. informatie/intervisie via individuele collegiale consultatie
 7. contacten leggen met ouders/verzorgers
 8. oplossingen bedenken, vastleggen, uitvoeren en schriftelijk evalueren
-
9. inbreng en interventie in teamvergadering
 10. begeleiding/ondersteuning aanvragen bij IB-er en beide ouders op de hoogte stellen
 11. in gesprek blijven met de leerling(en)
 12. in gesprek blijven met de ouders
 13. oplossingen bedenken, vastleggen, uitvoeren en schriftelijk evalueren
-
14. bespreking door IB-er in de CvB
 15. acties bepalen (wie, wat) door CvB, vastleggen, uitvoeren, schriftelijk evalueren
 16. in gesprek blijven met de leerling(en)
 17. in gesprek blijven met de ouders/verzorgers
 18. indien gewenst informeren van, dan wel probleem overdragen aan Leerplicht.
-
19. resultaten van eerdere acties worden voorgelegd aan externe instantie(s)
 20. school en ouders houden elkaar op de hoogte
 21. bevindingen van externe instantie(s) worden besproken met betrokkenen
 22. verder verloop bepalen en vastleggen

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Kwaliteitszorg binnen IKC+ vormgeven	hoog
Snellere afhandeling nieuwe dossiers in Kindkans	gemiddeld
	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.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Kwaliteitskaarten van Respont borgen van documenten	hoog
Schoolanalyse met ambitieniveau blijven nastreven	gemiddeld
	laag

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 Respontscholen belangrijk vinden om als norm te stellen.

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 zien:

- ontwikkelen professioneel handelen leerkrachten
- zorgdragen voor een veilige schoolomgeving
- zorgdragen voor een goede communicatie met ouders

Ontwikkelpunt	Prioriteit
	hoog
Stimuleren professionele ontwikkeling personeel	gemiddeld
Borgen afspraken rondom schoolregels/afspraken	laag

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 ontplooiën, 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.

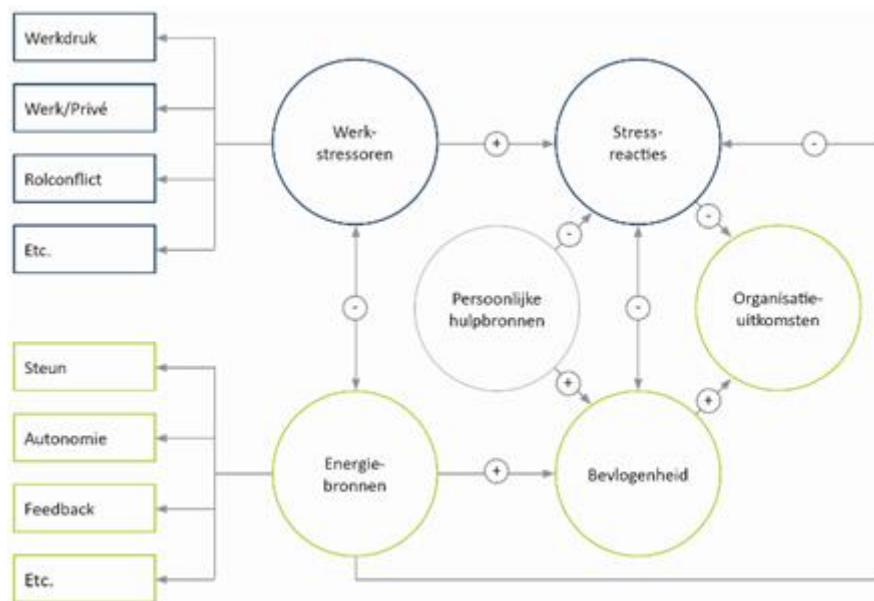
Voor onze specifieke doelgroep, hebben wij specifieke expertise in huis. Deze expertise wordt gevormd door onze medewerkers. Het zijn de medewerkers die met hun kennis, vaardigheden en energie, een aantrekkelijke leeromgeving voor de leerlingen realiseren. De wijze waarop de medewerkers uitvoering geven 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)^[1] 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”.



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 geeft²¹. 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 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.

6.2 Organisatie 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 waarden. 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.

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 eruit 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.

[1] Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001

[2] Ruijters, M., 2017

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Preventief handelen bij mogelijk verzuim	hoog
Begeleiden bij verzuim	gemiddeld
In gesprek over de knelpunten binnen het onderwijs die zorgen voor werkdrukbeleving	laag

Professionele cultuur

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.

Bij professionalisering in het onderwijs denken we vaak in termen van het primaire proces: het verbeteren van de pedagogische en didactische vaardigheden van leerkrachten. De omgangscultuur, dat wil zeggen de interactie tussen leerkrachten onderling, tussen leerkrachten en directie en alle andere betrokkenen, heeft echter een meer diepgaande werking op het primaire proces. De vraag is: 'Hoe gaan wij hier met elkaar om?' We spreken dus over de kwaliteit van de directe interactie tussen mensen in en om de school.

De cultuur van de school komt tot uiting in het gedrag dat leerkrachten, hun directie, de leerlingen en ouders naar elkaar toe vertonen.

Schoolcultuur is het (merendeels onbewuste) gedrag dat alle betrokkenen in de school met elkaar delen. We noemen de cultuur van de school uit ervaring professioneel wanneer aan vier criteria is voldaan:

1. Het gedrag van alle betrokkenen leidt tot de doelen van de school;
2. Het gedrag leidt tot een toename van het welbevinden van de persoon zelf;
3. Het gedrag leidt ook tot een toename van het welbevinden van anderen;
4. Bovendien wordt gedrag dat afbreuk doet aan deze drie regels, op vriendelijke wijze doch zeer duidelijk, begrensd.

Gedrag dat voldoet aan deze regels dient meerdere belangen: van de leerlingen en hun ouders en óók van de medewerkers. Het leidt tot een duurzame verbetering van de kwaliteit van de onderlinge relaties en dáármee tot een duurzame verandering in de school. Een toename van welbevinden, werkplezier, passie en motivatie is een belangrijk effect van dit gedrag. Het helpt leerkrachten om elke dag weer het beste uit leerlingen te halen.

Een professionele schoolcultuur begint bij een heldere formulering van de missie en de visie van de school. Dat is meer dan een mooie zin in de jaargids of het meerjarenbeleidsplan van de school. Een missie/visie wordt pas krachtig wanneer deze in de hoofden, harten én handen van alle betrokkenen zit. De koers van de school dient zichtbaar te zijn in het alledaagse handelen van leerkrachten, leerlingen en de directie. Ook aan de inrichting van de school, de hoogtepunten in het schooljaar, de beleidsplannen voor de komende jaren en de keuze voor professionalisering is deze koers af te lezen. De koers wordt dus zichtbaar in het gedrag.

In een professionele schoolcultuur wordt iedere vorm van gedrag, van alle betrokkenen, dus afgemeten aan de koers van de school. Draagt dit gedrag bij aan deze koers? Worden met dit gedrag onze doelen bereikt? Zo ja: prima! Zo nee: stop ermee! Ook het tweede en derde criterium van de professionele schoolcultuur komt hier in beeld. Draagt dit gedrag óók bij aan een toename van het welbevinden van jezelf en anderen? Zo ja, ga hiermee door! Zo nee: stop hiermee!

Gedrag in de cultuur van schoolorganisaties komt vaak voort uit het verleden: we doen het hier zo, omdat we het gisteren zo deden. Ook disfunctionele patronen in het gedrag kunnen hiermee worden voortgezet. Dit is niet professioneel. Bovendien wordt op iedere nieuwe medewerker van de school een onbewust appél gedaan: 'Je hoort er pas bij als je doet zoals wij'. De cultuur van scholen is dan ook uitermate persistent.

Welbevinden is op het eerste gezicht een wat vaag begrip. Het verwijst naar een innerlijk gevoel. Toch weet vrijwel iedereen in de school welk gedrag (van zichzelf en anderen) dat welbevinden doet toe- of afnemen. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) heeft in 2004 de volgende definitie geformuleerd: 'Welbevinden is een toestand waarin iemand zijn of haar eigen vaardigheden kan ontplooiën en realiseren, kan omgaan met dagelijkse stressoren, productief en vruchtbaar kan werken en in staat is om bij te dragen aan de maatschappij'.

Om meer zicht te krijgen op het thema 'welbevinden' en handvatten om dat in de school te doen toenemen, gaan we te rade bij de stroming positieve psychologie. Deze stroming is eind negentiger jaren ontstaan als reactie op de traditionele klinische psychologie. Kort gezegd: om als mens te groeien in welbevinden is het goed om voldoende aandacht te besteden aan positieve ervaringen en persoonlijke kwaliteiten. Men onderscheidt drie gebieden: emotioneel welbevinden, psychologisch welbevinden en sociaal welbevinden. Welbevinden doet de veerkracht van mensen toenemen, waardoor ze zich beschermen tegen psychische klachten.

Om kinderen te laten groeien in welbevinden, help je ze door hen positieve ervaringen op te laten doen. Op veel scholen is er een 'formule' die aan kinderen geleerd wordt om storend of pesterig gedrag van medeleerlingen te stoppen: stop, hou op! In feite hanteren wij dezelfde regel (het vierde criterium van de definitie van een professionele schoolcultuur), maar nu geldt deze ook voor het gedrag van collega's, ouders, directieleden of bestuurders dat niet bijdraagt aan de doelen van de school en/of een toename van welbevinden: stop met dit gedrag; het is niet acceptabel en hoort op onze school niet thuis. Het is een hele kunst om een ander zodanig op zijn gedrag aan te spreken dat dit stopt zonder dat de relatie hierdoor beschadigd wordt (dat zou immers tot een afname van het welbevinden leiden). Wij hanteren hier de term 'constructieve boosheid': begrenzen van gedrag met behoud van relatie.

Positief gedrag van de leerkracht leidt ook tot een toename van het welbevinden van de leerlingen. Pas als een team een professionele schoolcultuur heeft, kan dit ook aan leerlingen geleerd worden. Het gaat erom dat je je het nieuwe gedrag eigen maakt. Dit vraagt om een heldere focus van de schoolleiding. Het begrenzen van disfunctioneel gedrag is de belangrijkste factor in het opbouwen van een professionele schoolcultuur.

Ook al is nieuw, prettig gedrag goed aan te leren, het gebeurt meestal niet vanzelf in een school met een niet-professionele cultuur (zie ook het in de praktijkkader met gedragskenmerken in een niet-professionele schoolcultuur hieronder). Het vraagt training en coaching (lees: oefenen met het nieuwe gedrag) van alle betrokkenen. De directeur en het managementteam, als belangrijkste cultuurdragers, dienen als eerste hiermee te starten. Het gaat om bewustwording.

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 gemeende complimenten geven;

- Het hanteren van de gedragskenmerken die thuishoren in een professionele cultuur.

In de praktijk:

Gedragskenmerken in een niet-professionele schoolcultuur:

- Over elkaar praten (roddelen)
- Mopperen
- Conflicten sluimeren en/of escaleren
- De uitspraak 'Ik voel me hier niet veilig'
- Pamperen
- Verantwoordelijkheden afschuiven en/of ontlopen
- Buitensluitingen
- Kenmerken van de Dramadriehoek: aanklaaggedrag, slachtoffergedrag, reddersgedrag
- Passief gedrag en miskenningen
- Emotioneel worden
- Gedrag voortkomend uit oud zeer

Gedragskenmerken in een professionele schoolcultuur:

- 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

Onze school vindt een professionele schoolcultuur erg belangrijk. Het elkaar blijven vinden in meningen en ideeën is hierbij van belang. Binnen de geschetste kaders zorgen voor vrijheid in het werk zorgt voor een afgestemde schoolcultuur. Waar een ieder met zijn kwaliteiten er mag zijn, in belang van het grotere doel, het samen zorgdragen voor de kwaliteit.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Inzicht krijgen en acteren vanuit kennis van je persoonlijke drijfveren	hoog
Feedback leren durven geven en ontvangen	gemiddeld
Coherent zijn, hartcoherentie aanbieden aan team	laag

6.4 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 eruit 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: samen verder ontwikkelen en implementeren van nieuwe ontwikkelingen binnen het onderwijs. Verder wordt er bij de keuzes van nieuwe methodes gewerkt aan een verdere ontwikkeling van dit handelen.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Verkennen nieuwe methodieken en ontwikkelingen	hoog
Implementeren nieuwe methodes	gemiddeld
Borgen afspraken schoolbreed	laag

6.5 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
-----------------	------------	------	------	------	------

MD verdiepingsmoment		X			
Hartcoherentie plus verdieping		X	X		
IKC+ body geven en uitvoeren		X	X	X	
Omgaan met veranderingen rondom IKC+		X	X	X	
ICT vaardigheden verder ontwikkelen		X	X	X	X
Borgen HRM beleid Respont		X	X	X	X
Invoeren nieuwe methode Spelling		X			
Invoeren nieuwe methode oriëntatie op de wereld en maatschappij			X		
Onderzoek naar optimaal onderwijs aan dyslectische leerlingen		X			
Implementeren onderzoeksresultaten dyslexie			X	X	
Ouder communicatie: Invoering Parro en verdere verdieping		X	X	X	X
Invoeren gelijke tijden model		X			
Uitwerken nieuw beleid rond huisbezoeken en leerlingrapporten		X	X		
Verder ontwikkelen van taalexpertise binnen het onderwijs in de groepen		x	x		
Taalexpertise		x			
Pestprotocol borgen					
Optimaliseren CvB, Kindkans			x	x	

Doorlopende punten

(ICT)professionalisering personeel
Bewaken kwaliteit in complexere onderwijswereld
Borgen en verder ontwikkelen Leren Leren
Evalueren opbrengsten
Zelfevaluatie ouders/leerlingen
Kwaliteitszorg binnen IKC+
Naleven protocollen, beleid en afspraken schoolbreed