



De Geluksvogel

Schoolplan 2020-2024

S(B)O De Geluksvogel



RESPONT

Instemming MR: 11-12-2019

Vaststelling directie: 18-12-2019

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	8
2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern	9
2.8 Resultaten van ons onderwijs	9
2.9 Sterkte-zwakteanalyse	10
3. WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAARTOE?	12
3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan.....	12
3.2 Onze (droom)school over vier jaar; waar willen we naartoe?	13
4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID	15
4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs	15
4.2 Schoolondersteuningsprofiel	15
4.3 Onderwijsprogramma	16
4.4 Ononderbroken ontwikkeling	17
4.5 Pedagogisch-didactisch handelen	17
4.6 Zorg en begeleiding	17
4.7 Opbrengsten/ resultaten.....	18
4.8 Schoolklimaat	18
4.9 Veiligheid	18
4.10 Leertijd.....	19
4.11 Verzuimbeleid.....	19
4.12 Sponsoring.....	19

5. ZORG VOOR KWALITEIT	20
5.1 Kwaliteitszorg op bestuursniveau	20
5.2 Kwaliteitszorg op schoolniveau	20
5.3 Hoe voldoet de school aan de basiskwaliteit?	27
5.4 Eigen kwaliteitsaspecten	27
6. HRM-BELEID	29
6.1 HRM-beleid op bestuursniveau	29
6.2 Professionele cultuur.....	35
6.3 HRM-beleid gericht op pedagogisch-didactisch handelen.....	37
6.4 Beleid evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding	38
DEEL 2: SAMENVATTING MEERJAREN BELEID (WAT GAAN WE DOEN?)	38

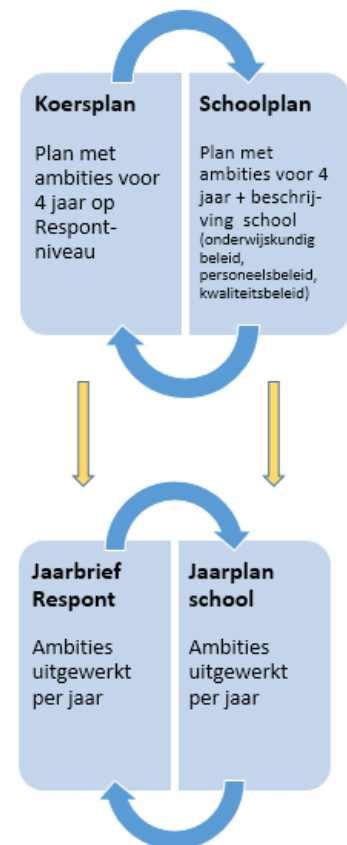
DEEL 1: BELEID

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 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 het team van de school en ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschapsraad. Alle 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
- Activiteitenplan
- Meerjarenplan
- Kernmerken leerlingen
- Het inspectierapport juli 2017
- De toetskalender
- Het schoolondersteuningsprofiel (sop)
- 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
Bestuur nummer	40876

Gegevens van de school	
Naam school	S(B)O De Geluksvogel
Directeur	Jasper Winkelhuijzen
Adres	Abraham Beeckmanlaan 6
Postcode en plaats	4691 JZ Tholen
Telefoonnummer	0166-602284
E-mailadres	degeluksvogel@respont.nl
Adres website	www.degeluksvogel.nl
Brinnummer	00NY

Binnen onze school vindt zich ook SO De Geluksvogel. Deze twee scholen maken samen De Geluksvogel.

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 coördinator
- 1 ib-er
- 1 maatschappelijk werker
- 1 orthopedagoog
- 8 groepsleerkrachten
- 3 onderwijsassistenten
- 1 leesspecialist
- 1 administratief medewerker

In ons multidisciplinaire team hebben een aantal collega's een combinatiefunctie. Het gaat om de volgende functies;

- Directeur-leerkracht
- Coördinator-leerkracht
- Orthopedagoog(Respons)-pedagogisch medewerker (Juvent)
- Maatschappelijk werk (Respons)-pedagogisch medewerker (Juvent)
- Intern begeleider-leerkracht
- Leesspecialist-leerkracht

Op deze manier benutten wij de expertise van onze collega's optimaal en zorgen wij voor een afwisselende werkomgeving. Bovendien stelt het ons in staat om de lijnen binnen de organisatie kort te houden en de betrokkenheid van het team met de leerlingen te vergroten. Dit komt ten goede aan de onderwijskwaliteit en zorgt ervoor dat wij gemotiveerde teamleden hebben die wij aan onze school voor langere tijd kunnen verbinden in deze tijd van het personeelstekort.

Binnen het team zijn er 2 mannen en 13 vrouwen. De leeftijd varieert tussen de 25 en de 65 jaar. Dit maakt dat het een divers team is.

2.4 Onze leerlingen

Alle leerlingen binnen De Geluksvogel hebben een toelaatbaarheidsverklaring van het samenwerkingsverband Kind op 1, Berseba of Brabantse wal. Leerlingen binnen De Geluksvogel hebben ieder hun eigen specifieke onderwijswijsbehoeften. Onze leerlingen hebben mogelijk extra ondersteuning nodig op het gebied van:

Visuele, auditieve of sensomotorische ontwikkeling

- Zintuiglijk functioneren (horen, zien, bewegen, gezondheid)
- Zelfredzaamheid en zindelijkheid
- Motoriek

Sociaal emotioneel functioneren

- Welbevinden en betrokkenheid
- Functioneren in een groep en weerbaarheid
- Basisbehoefte: competentie, relatie en autonomie

- Internaliserende en externaliserende problematiek
- Affectregulatie
- Contactname en zelfvertrouwen

Zelfstandigheid en werkhouding

- Werkhouding, taakgerichtheid
- Belangstelling, motivatie
- Zelfcontrole, zelfsturing
- Inzet, doorzettingsvermogen
- Passiviteit
- Aandachtproblemen
- Planningsvaardigheden en zelfstandig werken

Informatieverwerking

- Cognitieve beperking: opnemen, onthouden, structureren van informatie
- Communicatie beperkingen: taalvaardigheden, luisteren, moeizaam verwerven van kennis en vaardigheden
- Problemen met leerstijl en leerstrategie

Pedagogisch

- Structuur
- Opvoedsituatie

Didactisch

- Leerstofaanbod
- Rekenen, dyscalculie
- Spraak-taal-communicatie-pragmatiek problemen waaronder dyslexie

Ons schoolondersteuningsprofiel biedt meer informatie over het inzetten van leermiddelen en methodieken voor de ondersteuning van deze specifieke onderwijsbehoeften.

2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving

De Geluksvogel is een regio-school. De meeste leerlingen van De Geluksvogel zijn afkomstig uit Tholen of komen uit de omliggende dorpen op het eiland Tholen. Een enkele leerling komt uit de regio Halsteren/Steenbergen. De Geluksvogel werkt nauw samen met het samenwerkingsverband Kind op 1, Berseba en Brabantse Wal.



De leerling- en ouderpopulatie binnen De Geluksvogel is zeer divers. Wij hebben als doel zoveel mogelijk thuisnabij onderwijs aan te bieden. Wij bekijken per aanmelding of de leerling passend onderwijs kan krijgen op onze school. De CvB en leerkrachten worden hier in een vroeg stadium bij betrokken. In de periode van 2020 tot 2024 denken wij leerlingen op te kunnen vangen met complexere zorgbehoeften. Leerlingen die normaal gesproken een SO-indicatie zouden krijgen kunnen dan met een arrangement bij ons starten. Samen met de samenwerkingsverbanden gaan wij

de komende vier jaar de mogelijkheden onderzoeken van een SBO+ of OPDC en zodra mogelijk zal dit ook uitgevoerd gaan worden. Een voorwaarde is dat wij ons nieuwe gebouw hebben betrokken.

Wij zoeken de samenwerking met basisscholen. Er zijn gesprekken gaande met de scholen op het gehele eiland Tholen. De volgende ontwikkelingen hebben onze bijzondere aandacht;

- Mogelijkheid tot terugkeer van onze leerlingen in het basisonderwijs.
- Vervroegde betrokkenheid van onze school met de basisschool om een (crisis)plaatsing te voorkomen.
- Expertise uitwisselen met de basisscholen.
- Mogelijkheden van deeltijdplaatsing op SBO en BO onderzoeken.

Verdere onderbouwing vindt u in hoofdstuk 3.2.

De Geluksvogel behoort tot het samenwerkingsverband Kind op 1. Hiernaast zijn wij in het beginstadium van een samenwerking met samenwerkingsverband Brabantse Wal. Omdat onze school op de grens met de provincie Noord-Brabant ligt, zien wij kansen om meer leerlingen met specifieke onderwijsbehoeftes een plek te bieden. Dit zorgt dat ouders in de regio een keuze kunnen maken uit diverse scholen. Daarnaast geeft het onze school nog meer bestaansrecht.

2.6 Landelijke ontwikkelingen

Passend onderwijs krijgt steeds meer vorm. Scholen in het regulier basisonderwijs doen hun uiterste best om leerlingen op de huidige school te houden. Daarnaast zien wij de bereidheid van scholen om goed samen te werken. Toch zijn er voldoende redenen om als ouders/verzorgers en basisschool voor het speciaal basisonderwijs te kiezen wanneer een leerling vastloopt. Wij merken dat leerlingen steeds vaker met spoed geplaatst moeten worden. Er zijn op dit moment gesprekken met de omliggende basisscholen om in een eerder stadium betrokken te raken bij een leerling die mogelijk geplaatst gaat worden.

We zien voor de toekomstkansen om leerlingen uit het reguliere onderwijs deeltijd te plaatsen op onze school. We onderzoeken ook of een leerling binnen het SBO, waar sprake is van een positieve ontwikkeling, in eerste instantie gedeeltelijk terug kan keren naar het reguliere onderwijs. Hierbij wordt dan gebruik gemaakt van de symbiose regeling. Daarnaast is het een landelijke trend om zorg en onderwijs met elkaar te combineren. Op dit moment wordt er vanuit de SO nauw samen gewerkt met de jeugdconsulenten van de Gemeente Tholen. Wij hebben de wens om deze samenwerking verder uit te breiden binnen de gehele school. De drempel voor ouders zou hierdoor kunnen verlagen om hulp te zoeken wanneer dit nodig is. Wij hopen dat een vertrouwde omgeving en de ondersteuning van onze maatschappelijk werker of leerkracht, de ouders/verzorgers hierin kunnen ondersteunen.

We zien ook steeds meer dat er ontschotting plaats gaat vinden tussen de diverse sbo- en speciaal onderwijssoorten. Het zou wenselijk zijn dat er wettelijk één financiering komt die zodanig faciliteert dat in elke groep naast de leerkracht er fulltime een onderwijsassistent en/ of een pedagogisch medewerker kan worden ingezet. Dat verlaagt werkdruk, verhoogt optimale ontwikkelingskansen voor kinderen en biedt meer de gelegenheid om complexere leerlingen op te vangen.

2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern

In 2017 heeft de inspectie een bezoek gebracht aan onze school. Hier kwam het volgende in naar voren. *S(B)O De Geluksvogel heeft haar kwaliteit op orde en de inspectie handhaaft het basisarrangement.*

Wat gaat goed?

Er gaat ontzettend veel goed op S(B)O De Geluksvogel. Zowel het aanbod, de wijze waarop de leraren lesgeven, het pedagogisch klimaat als de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur zijn van goede kwaliteit. Het team is ambitieus. De directie stimuleert, faciliteert, geeft ruimte en is duidelijk over de verwachtingen en de gestelde doelen. En borging van gerealiseerde kwaliteit is een vanzelfsprekendheid binnen de school. Het team laat duidelijk zien dat leren en ontwikkelen meer is dan alleen het leren rekenen, taal en lezen. Dit zie je dan ook terug in de dagelijkse praktijk. Zo is er naast aandacht voor de cognitieve ontwikkeling bewuste aandacht voor sociaal emotionele ontwikkeling, sociale vaardigheden en samenwerkend leren. Binnen de school is er verder sprake van een duidelijke structuur met afspraken en regels. Er is veel aandacht voor veiligheid en pedagogisch klimaat. En ondanks dat het gebouw echt aan vervanging toe is (nieuwbouw staat op de planning), lukt het ons team om een fijne, stimulerende omgeving te creëren waar zowel de leerlingen als de ouders zich prettig voelen. De sfeer op school is prettig en open. Zowel de leerlingen als de ouders waar we tijdens de onderzoeksdag mee hebben gesproken, bevestigen dit positieve beeld.

Wat kan beter?

Ondanks dit positieve beeld zien we, net als de school zelf, nog wel kansen voor verdere ontwikkeling en verbetering. Zo is er is meer dan voldoende aandacht voor de sociale en fysieke veiligheid. Maar de wijze waarop de school de veiligheid monitort, voldoet nog niet aan de huidige (verscherpte) wettelijke eisen. Het ontbreekt nog aan een jaarlijkse monitoring van de veiligheidsbeleving van de leerlingen. Alle leerlingen zijn in beeld. Maar nog niet zo lang geleden is er een nieuw observatievolgsysteem aangeschaft, dat de leerkrachten helpt bij het in beeld brengen van de brede ontwikkeling van jonge leerlingen. Het is nu zaak om hier goede (school specifieke) afspraken over te maken en er, als team, goed mee te leren werken in de dagelijkse praktijk. Verder is de koppeling met de referentieniveaus nog onvoldoende duidelijk in de OPP's terug te vinden. Dit is ook de reden dat de school dit zelf al heeft opgenomen als ontwikkeltraject in haar eigen jaarplan.

Ten slotte is het belangrijk dat de directie alert blijft op de hoeveelheid aan verbeter/ontwikkeltrajecten. De lat en verwachtingen binnen S(B)O De Geluksvogel liggen immers hoog. Dit is nu een kracht en dat moet ook zo blijven. Van belang is om scherp te blijven op de gestelde (tussen)doelen, zodat voor iedereen binnen het team het helder is wat nu precies de bedoeling is en welke vaardigheden en competenties bij welke ontwikkeling horen. Wat moet beter? We hebben geen tekortkomingen gevonden, die om directe en noodzakelijke verbetering vragen.

2.8 Resultaten van ons onderwijs

Onze leerlingen stromen doorgaans uit naar het VMBO basis/kader. Gemiddeld 1 tot 2 leerlingen per jaar stromen uit naar het praktijkonderwijs of VMBO-T.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Praktijkonderwijs: Het Kwadrant te Bergen op Zoom	5	1		1	1	2	
VMBO basis: Steenspil te Halsteren	3	1		1			2

VMBO basis/kader Steenspil te Halsteren	1				1		
VMBO basis De Pomona, Pomonalaan te Bergen op Zoom	2	3	5	6	5	5	4
VSO REC 4: VMBO/HAVO Odyzee te Goes					1		
VSO REC 4: Praktijkonderwijs Berkenhofcollege te Breda		1					
PRO Prins Maurits te Middelharnis			2	2		1	1
VMBO Kader Prins Maurits te Middelharnis							1
Totaal aantal schoolverlaters	12	6	8	10	8	8	8

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
Een kleine school waar elke leerkracht alle leerlingen kent.	Tot 2022 gehuisvest in een verouderd gebouw.
Grotendeels Master EN geschoolde collega's/veel expertise in huis.	Omdat wij een kleine school zijn er budgettaire minder mogelijkheden.
Individuele lesprogramma's uitgevoerd in clusters met oog voor het groepsklimaat.	Er wordt een grote bijdrage van het team gevraagd omdat dezelfde thema's/ontwikkelingen/vraagstukken onder minder mensen verdeeld kunnen worden in vergelijking tot een grotere organisatie.
Enthousiast en vitaal team.	Samenwerking met het basisonderwijs lastig door aparte locatie tot 2022.

KANSEN	BEDREIGINGEN
Nieuw gebouw in 2022.	Lerarentekort/invallers.
Samenwerking met het basisonderwijs mogelijk door geïntegreerde voorziening.	Met bekostiging afhankelijk van samenwerkingspartners.
Groene school worden met aandacht voor natuur-, milieu-, gezondheidsthematiek.	Door verouderde huisvesting onvoldoende mogelijkheden voor opvang voor leerlingen met complexere zorgbehoeftes.

Schoolbreed SBO+/SO mogelijkheden uitbreiden om de voorziening klaar te maken voor alle leerlingen op het eiland Tholen. Inclusief onderwijs.	Bekostiging
1 externe S(B)O groep opzetten aan de andere kant van het eiland voor thuis nabij onderwijs als de leerling deels ondersteuning nodig heeft.	

3. WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAARTOE?

3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan

Missie-kern

S(B)O De Geluksvogel is een school voor speciaal basisonderwijs voor leerlingen van 4 tot 13 jaar. Deze leerlingen hebben specifieke onderwijsbehoeften. Het reguliere basisonderwijs of een andere vorm van onderwijs kan niet (meer) tegemoetkomen aan deze specifieke onderwijsbehoeften, waardoor S(B)O meer passend is. Met de expertise en de mogelijkheden die wij als school te bieden hebben gaan wij samen op zoek naar haalbare doelen. Naast onze SBO-school is er ook een SO-school binnen onze locatie. Deze is specifiek voor leerlingen in de leeftijd van 4 tot 6 jaar. De SO-school werkt nauw samen met de jeugdzorgorganisatie Juvent en het SBO.

Onze kernwaarden

- Vertrouwen
- Expertise
- Gedrevenheid
- Positiviteit
- Aandacht
- Aansluiting

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

De Geluksvogel staat voor: **aandacht + aansluiting= groei.**



Aandacht Staat voor de kleine groepen die wij proberen na te streven. Kleinschaligheid is onze kracht. Daarnaast pauzeert ons team met de leerlingen en alle teamleden kennen alle leerlingen binnen de school. Wij kiezen er bewust voor een beperkte digitalisering binnen ons onderwijs. Contact met de leerlingen onderling en met het team is het belangrijkste. Gezien en gehoord worden zijn essentiële basisbehoeften van een kind.

+ Staat voor positiviteit, enthousiasme en gedrevenheid.

Aansluiting staat voor passend onderwijs voor onze leerlingen met diverse problematieken. Door goed geschoolde collega's met uiteenlopende disciplines bieden wij kwalitatief onderwijs. Dankzij onze assistenten zijn wij in staat om te werken in niveaugroepen waardoor elk kind zich kan ontwikkelen middels een op maat opgesteld ontwikkelingsperspectief (OPP).

= Staat voor ons resultaat dat telt

Groei staat voor de optelsom van het bovenstaande waardoor wij resultaat behalen met onze leerlingen op leer- en sociaal emotioneel gebied.

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

Voor de komende vier jaar hebben wij onszelf 3 streefbeelden gesteld die onze prioriteit hebben.

STREEFBEELDEN
1. De ouderbetrokkenheid vergroten
2. Ontschotting binnen het SBO en het SO. Toewerken naar 1 school evt. SBO+
3. Nauwer samenwerken met BO
4. Uitdagende leeromgeving

Een van de belangrijkste ontwikkelingen is de verhuizing. In het schooljaar 2021-2022 zullen we verhuizen naar een brede school. Dit samen met drie andere scholen, waar binnen ieder zijn eigen identiteit behoudt. Daarnaast zijn er in het nieuwe gebouw diverse andere partijen gericht op leerlingen. We zouden graag onze 3 streefbeelden in de nieuwbouw tot uitwerking zien.

1. **De ouderbetrokkenheid vergroten**

Wij denken de ouderbetrokkenheid te kunnen vergroten door het opzetten van een ouderraad. Zij kunnen de organisatie samen met de collega's op zich nemen voor diverse activiteiten zoals sinterklaas, kerstviering en talentmiddagen. Parro voorziet al in een verbetering van de ouderbetrokkenheid. Daarnaast willen wij maandelijks spreekuren houden door onze maatschappelijk werker waardoor ouders laagdrempelig om hulp kunnen vragen m.b.t. de opvoeding binnen onze school.

2. **Ontschotting binnen het S(B)O en het SO. Toewerken naar 1 school evt. S(B)O+**

Wij willen in ons nieuwe gebouw toewerken naar een SO/SBO voorziening zijn (SBO+) voor zoveel mogelijk kinderen die uitvallen binnen het regulier onderwijs op het eiland Tholen e.o. Onze SO/SBO locatie in de huidige vorm voorziet hier slechts deels in. Het jonge kind kan naar het SO en de kinderen vanaf groep 3 t/m 8 naar het SBO. Wij hebben de ambitie om het SO uit te breiden naar het SBO in de vorm van een SBO+. Hiervoor moeten wij in kaart brengen hoeveel kinderen het eiland op dit moment verlaten en welke vaardigheden en expertise dit vereist van ons team.

3. **Nauwer samenwerken met Basisonderwijs**

Onze samenwerkingsambities worden besproken met de scholen die straks samen met ons het nieuwe gebouw betrekken. Te denken valt aan deeltijdplaatsing, tijdelijk voltijds plaatsing, definitieve plaatsing of andere mogelijkheden die tot een passend aanbod komen voor die ene leerling. De symbiose regeling zou hierin kunnen voorzien qua financiering. Kinderen die bij ons definitief geplaatst worden kunnen als doel hebben (deels) terug te keren naar het regulier onderwijs als dit mogelijk is. Wij zetten in op zoveel mogelijk in een "Hand in Hand" en "Cheek to Cheek" samenwerking. Op dit moment zijn wij ook bezig met het verkennen van de mogelijkheden om samen te werken met het regulier onderwijs op de rest van het eiland Tholen.

4. Uitdagende leeromgeving

Ons nieuwe gebouw stelt ons in staat goed na te gaan denken over een uitdagende leeromgeving. Onze leerlingen leren veelal door te doen. Door gebruik te maken van de nieuwe mogelijkheden op ICT-gebied, beproefd ontwikkelingsmateriaal en een uitdagende inrichting hopen wij hierin stappen te kunnen zetten. De werkgroep nieuwbouw houdt zich hiermee bezig. Als gezonde school zetten wij in op een school en plein waar kinderen worden gestimuleerd te bewegen en waarin sfeer en veiligheid voorop staat.

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, leerlinggerichte 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.

Zoals in de missie ook omschreven staat bieden De Geluksvogel: aandacht + aansluiting = groei, gericht op leerlingen met specifieke onderwijsbehoeftes. Op De Geluksvogel zijn wij van mening dat kleine groepen met veel aandacht het beste werkt voor de leerontwikkelingen van het kind.

Onze visie op leren en lesgeven

Leerlingen leren door te doen. Onze methodes zijn uitgekozen waarin het handelend leren sterk naar voren komt. 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 ontwikkelingsperspectief (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 anticiperen wij hierop 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-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.

4.2 Schoolondersteuningsprofiel

Binnen onze school hebben we diverse middelen en personeelsleden voor het bieden van de juiste begeleiding en zorg voor onze leerlingen. Deze ondersteuning staat beschreven in ons schoolondersteuningsprofiel. Het gehele profiel is terug te vinden op onze website.

Zoals in 3.2 omschreven zouden wij de komende jaren onze ondersteuning en zorg graag meer uitbreiden. Op dit moment is er sprake van een SO en een SBO locatie. We onderzoeken de mogelijkheden voor ontschotting tussen SO en SBO. Ook wel SBO+ genoemd. De komende vier jaar

hebben wij de ambitie om dit door te voeren in samenwerking met omliggende basisscholen, ouders en Kind op 1.

Daarnaast is de Gemeente Tholen en de GGD een belangrijke zorgpartner voor ons. We zouden het contact met de gemeente graag intensiever willen inzetten, zodat we sneller de juiste zorg en ondersteuning kunnen bieden voor het kind en zijn systeem. Deze gesprekken worden gevoerd met als doel ons maatschappelijk werk te koppelen aan de GGD/CJG.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Ontschotting binnen het SBO en het SO. Toewerken naar 1 school evt. SBO+	Hoog
Meer samenwerking met de Gemeente door CJG-spreekuur in de school te faciliteren.	Hoog
Nauwer samenwerken met basisonderwijs	Hoog

4.3 Onderwijsprogramma

Binnen De Geluksvogel wordt er gewerkt met eigentijdse methodes die voldoen aan de kerndoelen. De methodes voor rekenen, lezen en begrijpend lezen beschikken over leerlijnen met diverse leerroutes, gericht op de uitstroomniveaus. Passende perspectieven genaamd.

Vak	Methodes
Technisch lezen	Veilig leren lezen groep 3
	Estafette 3 groep 4 t/m 8
Rekenen	Wizwijs groep 3 t/m 8
	Veilig leren lezen groep 3
	Nieuwsbegrip groep 4 t/m 8
	Estafette 3 groep 4 t/m 8
Spelling	Weerwoord Kentalis groep 4 t/m 8
	Veilig leren lezen groep 3
	Pi-Spello groep 4 t/m 8
Schrijven	Werkwoordspelling in de lift groep 7 en 8
	Pennenstreken groep 3 t/m 8
Kleuteronderwijs	Schatkist groep 1 en 2
	Engels
Geschiedenis	Tijdzaken groep 5 t/m 8
	Zaken van Zwijsen groep 3 en 4
Aardrijkskunde	Wereldzaken groep 5 t/m 8
	Zaken van Zwijsen groep 3 en 4
Natuuronderwijs	Natuurpodium Bergen op Zoom groep 1 t/m 8
	Zaken van Zwijsen groep 3 en 4
Verkeer	Let's go groep 5 t/m 8
	Scool op Seef groep 1 t/m 4
Tekenen	Crea in een notendop groep 1 t/m 8
Handvaardigheid	Crea in een notendop groep 1 t/m 8
Muziek	Moet je doen groep 1 t/m 8
Drama	Geen
Bewegingsonderwijs	Programmatisch bewegingsonderwijs

Sociaal emotionele ontwikkeling	Leefstijl groep 1 t/m 8
	Mediamasters groep 7 en 8
Seksuele voorlichting	Kriebels in je buik groep 5 t/m 8

Elk schooljaar wordt er gekeken of de methodes nog toereikend zijn of deze aan vernieuwing toe zijn in de komende schoolplanperiode. De methodes in het rood zijn aan vernieuwing toe. De ontwikkelingen van Wizwijs zullen gevolgd blijven, omdat er sprake is van stoppen van de methode. Voor de toetsing van de leerstof wordt er gebruik gemaakt van methode- en niet methode geboden (CITO) toetsen. Deze worden in Parnassys genoteerd waardoor er een helder overzicht ontstaat van de resultaten van de leerlingen.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Uitdagende leeromgeving creëren in het gehele gebouw, vooral gericht op de nieuwbouw	Hoog
Talentontwikkeling van leerlingen	Gemiddeld
Digitale leermiddelen inzetten	Gemiddeld
Leerlijn taal optimaliseren	Gemiddeld

4.4 Ononderbroken ontwikkeling

Voor iedere leerling maken wij een ontwikkelingsperspectief (OPP). Dit wordt 2x per jaar met ouders besproken. Het OPP is een groeidocument wat de ontwikkeling van de leerling gedurende de gehele schoolloopbaan volgt. Het OPP is een instrument wat altijd geoptimaliseerd moet blijven worden.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Format OPP optimaliseren	Hoog

4.5 Pedagogisch-didactisch handelen

Schoolbreed zetten wij in op de geluksbeleving van kinderen. Onze school is van mening dat kinderen pas tot leren komen wanneer zij lekker in hun vel zitten. Wij zetten in op het belonen van positief gedrag. Dit doen wij met behulp van ClassDojo. Kinderen kunnen voor allerlei doelen punten verdienen. De punten die verdiend zijn kunnen worden in gezet voor allerlei niet materiele beloningen.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Veiligheidsbeleving leerlingen monitoren	Hoog
Inzet van groepsplan gedrag	Gemiddeld
Vaststellen leerlijn voor gedrag	Gemiddeld

4.6 Zorg en begeleiding

Wij hebben op dit moment gesprekken met de gemeente Tholen om te kijken hoe wij kortere lijnen kunnen creëren tussen zorg en onderwijs. Onze maatschappelijk werker en orthopedagoog spelen hierin een belangrijke rol. We starten in 2020 met spreekuren. In hoofdstuk 2 paragraaf 3 staat omschreven welke expertise wij in huis hebben om de juiste begeleiding te bieden.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Nauwere samenwerking met het centrum voor jeugd en gezin en GGD	Hoog

4.7 Opbrengsten/ resultaten

Na afsluiting van een blok of thema vindt er standaard een methode gebonden toets plaats. Deze resultaten worden verwerkt in Parnassys en in de groepsplannen van de desbetreffende vakken.

2x per jaar vindt er didactisch onderzoek plaats. Tijdens deze periode worden bij alle leerlingen de CITO-toetsen afgenomen. Ook deze worden verwerkt in Parnassys en in de OPP's van de leerlingen. Deze resultaten geven inzicht in de uitstroomperspectieven van onze leerlingen.

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

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Referentiedoelen koppelen aan vakgebieden binnen het OPP/UPP	Hoog
Minimale doelen bij leerlijn PRO vaststellen	Gemiddeld

4.8 Schoolklimaat

Wij hebben 5 belangrijke schoolregels;

1. Ik, jij, hij of zij, iedereen hoort erbij.
2. Pesten is nooit goed dus zorg dat je aardig doet.
3. Noemt iemand jou stom of suf? Zeg het dan tegen de meester of Juf.
4. Alle dingen hebben een doel, kapot maken is niet cool.
5. Rennen doe je op het plein. Op de gang moet je rustig zijn.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Pest coördinator een meer zichtbare rol geven	Hoog
Schoolklimaat, het belang en de invloed hiervan wordt op Respont niveau onderzocht. Dit is opgenomen in het ontwikkeltraject	Gemiddeld

4.9 Veiligheid

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Monitoren van de veiligheidsbeleving van leerlingen, ouders en team	Hoog
RI&E wordt uitgevoerd in december 2019 op Respont niveau en knelpunten worden aangepakt na verschijnen rapport in 2020.	Gemiddeld

De inspectie geeft in haar rapport aan dat wij onvoldoende hebben gemonitord wat de veiligheidsbeleving is van de leerlingen, ouders en teamleden. Dit betekent echter niet dat onze school als onveilig wordt gezien. Ontwikkelpunt is dat wij de komende schoolplanperiode jaarlijks monitoren.

4.10 Leertijd

In het voorgaande schoolplan hebben wij het continurooster ingevoerd. De opbrengsten zijn gelijk gebleven. Het lijkt erop dat er op dit moment minder conflicten zijn op onze school tijdens de pauzes. Simpelweg omdat de pauzes korter geworden zijn. Sinds de zomervakantie van 2019 hebben wij de hantering van de pauzetijden aangescherpt. Alle kinderen hebben maximaal 45 minuten pauze per dag. 15 minuten in de ochtend en 30 tijdens de middag.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Pauzetijden worden strikt nageleefd.	Gemiddeld

4.11 Verzuimbeleid

Via onze website (www.degeluksvogel.nl) kunnen ouders/verzorgers een document downloaden waar ze verlof kunnen aanvragen in uitzonderlijke gevallen. De regels hiervan worden strikt nageleefd en zo nodig ter beoordeling neergelegd bij de leerplichtambtenaar. Ziekmelden van kinderen kan uitsluitend telefonisch. Dit geldt ook voor teamleden. Een bezoek aan medisch specialisten wordt met klem gevraagd om dit buiten de reguliere schooltijd te doen. Dit geldt voor zowel kinderen als teamleden.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Strikte naleving aanvragen verlof	Gemiddeld

4.12 Sponsoring

Uitgangspunt voor sponsoring van materialen en middelen ten bate van De Geluksvogel 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 Geluksvogel 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 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 eruitziet, 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(zorg)?

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.

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

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.

Kwaliteitscultuur

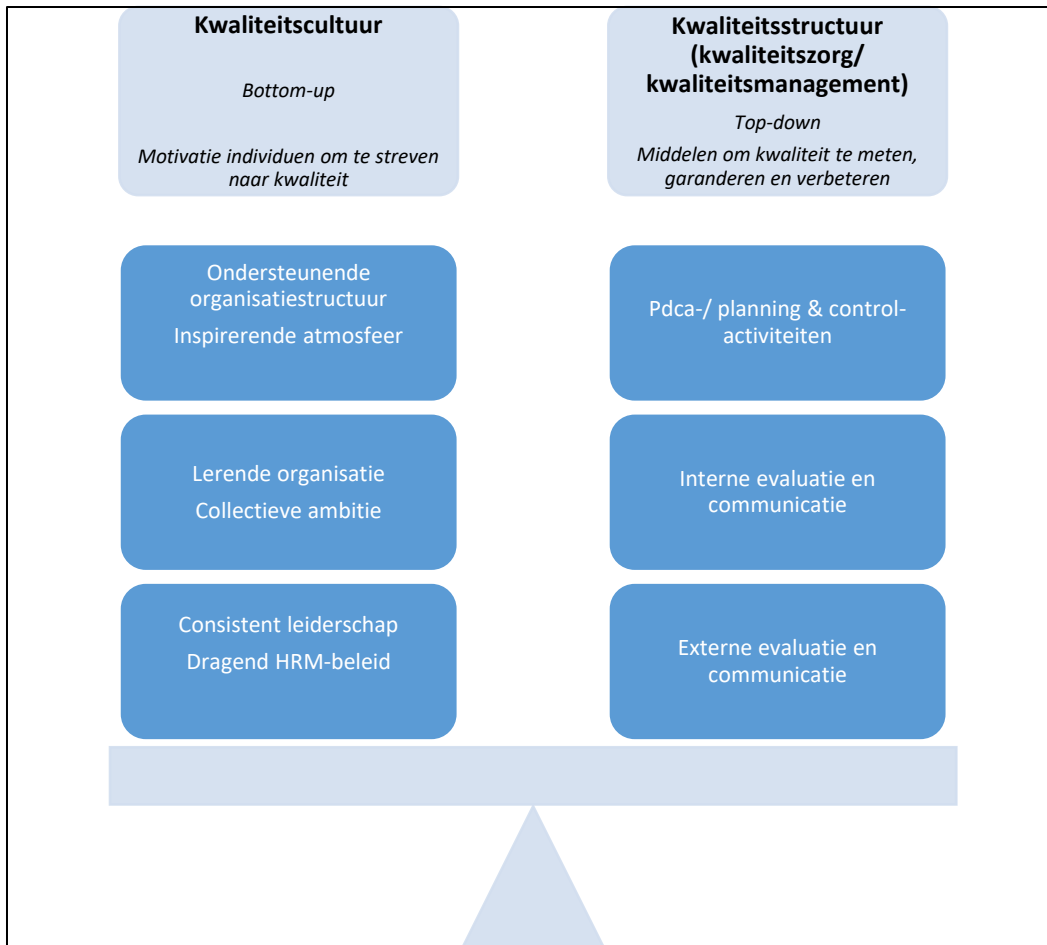
In het kader van kwaliteitszorg wordt ook vaak de term 'kwaliteitscultuur' genoemd. Een kwaliteitscultuur is een organisatiecultuur die bijdraagt tot de ontwikkeling van effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit die op haar beurt resulteert in een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De medewerkers 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. medewerkers onderzoek) - (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 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 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
Collegiale consultaties structureel uitvoeren	Gemiddeld

5.2 Kwaliteitszorg op schoolniveau

De kwaliteitszorg bij ons op school wordt als volgt vormgegeven. Maandelijks is er teamvergadering waarin we de kwaliteit van onze school bespreken en waarborgen. De CvB zorgt voor optimale leerlingenzorg binnen onze school. Meten, ontwikkelen en verbeteren.

Op De Geluksvogel heerst een cultuur waarin ontwikkeling vooral vanaf de werkvloer gestuurd wordt. Er staat een prachtig en krachtig 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. De missie van de school: aandacht + aansluiting= groei geldt nadrukkelijk niet alleen voor leerlingen, maar ook voor personeel en ouders.

We stimuleren het delen van opgedane kennis en nieuwe inzichten. De maandelijkse teamvergadering is een vaste plek voor presentaties over studiedagen en cursussen. De teamvergadering is ook 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 waar ieder aan deel kan nemen en een casus kan inbrengen. Op de CVB wordt eens per 2 weken (S(B)O) tijd gemaakt om de aanpak van individuele leerlingen te bespreken.

We houden per leerling bij of ieder voldoende profiteert van het geboden onderwijs. Dit wordt beschreven in hoofdstuk 4.

De gegevens uit toetsing en observatie worden ook op groeps- en schoolniveau bekeken. Er wordt tweemaal per jaar een methodeonafhankelijke toets 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.

Opvallende zaken worden besproken in het team en/of in de CVB

Aan het eind van het schooljaar worden de opbrengsten op de teamvergadering gepresenteerd en besproken. We realiseren ons dat de statistische waarde van deze gegevens gering is: in onze kleine organisatie heeft een enkele leerling grote invloed op een gemiddelde. Toch kunnen we deze cijfermatige gegevens goed gebruiken.

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 volgende aspecten van de basiskwaliteit aandacht behoeven:

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Kwaliteitskaarten Respont invullen	Hoog
Cloudschijf inrichten naar de thema's van kwaliteitskaarten	Gemiddeld

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, ingevuld in oktober 2018, laat de volgende aandachtspunten 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.

Aantal van de bovenstaande punten zijn het afgelopen schooljaar al opgepakt. Voor de komende 4 jaar hebben we volgende ontwikkelpunten.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Visie op veilige leeromgeving	Hoog
Ononderbroken ontwikkeling	Gemiddeld

De komende jaren zullen in het kader staan van de verhuizing naar een nieuw gebouw. Bij alles zullen we moeten nadenken. We krijgen nu langzamerhand zich op hoe het gebouw er uit gaat zien, en hoe we het kunnen inrichten. We zullen moeten bedenken welke aanpakken en gewoontes van het oude gebouw mee kunnen verhuizen naar het nieuwe. We zullen oplossingen moeten bedenken voor nieuwe uitdagingen in een nieuwe omgeving.

6. HRM-BELEID

6.1 HRM-beleid op bestuursniveau

Het hrm-beleid op Responiveau is beschreven in het “Strategisch hrm-beleid”. In dit schoolplan geven we hiervan een samenvatting.

Doel strategisch hrm-beleid

Respont is een onderwijsorganisatie. Wij bereiden leerlingen en jongeren met een specifieke onderwijsbehoefte op het gebied van gedrag- en/of leren voor op een volwaardige deelname aan onze samenleving. Wij willen onze leerlingen onderwijs bieden dat boeit en bindt, dat hen in staat stelt om het beste in zichzelf naar boven te halen, in een aantrekkelijke leeromgeving.

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 organisatiedoelstellingen en richting geeft aan hrm-beleid en instrumenten, belangrijk. De hrm-strategie fungeert als kompas voor het bestuur, de scholen, dienst en de medewerkers. 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. Aan welke dominante thema's moet vanuit het hrm-beleid de komende tijd een bijdrage geleverd worden, gegeven de organisatiestrategie? Welke visie op leidinggeven en stafondersteuning sluit hierop aan? Wat betekent dit voor de hrm-activiteiten in de komende jaren? Op deze vragen wordt antwoord gegeven in het strategisch hrm-beleid.

Leidende principes

De leidende principes zijn vertrouwen, verbinding, vakmanschap en inspiratie. In relatie tot het strategisch hrm-beleid zijn daaruit de onderstaande betekenissen van belang, die onze visie op hrm vormen.

Vertrouwen

Vertrouwen is de basis van een goede samenwerking. Talenten komen optimaal tot hun recht wanneer er vertrouwen is. Wij geloven in de kracht van onze medewerkers. We geven medewerkers professionele ruimte omdat we ervan uitgaan dat ze vanzelfsprekend een positieve bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van leerlingen. Respont is een betrouwbare werkgever. We zijn open en transparant. We hebben vertrouwen in de intentie van de ander en gaan uit van het goede.

Verbinding

Wij werken vanuit verbondenheid, de relatie en dialoog staan centraal. Wij zorgen door interne- en externe samenwerking voor optimaal onderwijs. Op alle niveaus in de organisatie worden verbindingen gemaakt en onderhouden. Verbinding staat ook voor het erkennen, accepteren en waarderen van verschillen tussen medewerkers. Verbinding betekent dat medewerkers van en met elkaar leren en dat zij actief betrokken worden in besluitvormingsprocessen. Medewerkers worden uitgedaagd om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen werk.

Vakmanschap

Wij onderscheiden ons door onze geïntegreerde kennis op het gebied van onderwijs, leren, gedrag en zorg. Daardoor zijn wij in staat oplossingen aan te reiken voor nagenoeg alle specifieke ondersteuningsvragen op het gebied van leren en gedrag. We stemmen onze begeleiding af met ouders, partners in het regulier

onderwijs en (jeugd)zorg. Ook delen we onze kennis met deze betrokkenen. Respont is een professionele, lerende organisatie die talenten van medewerkers benut waar dat maar mogelijk is.

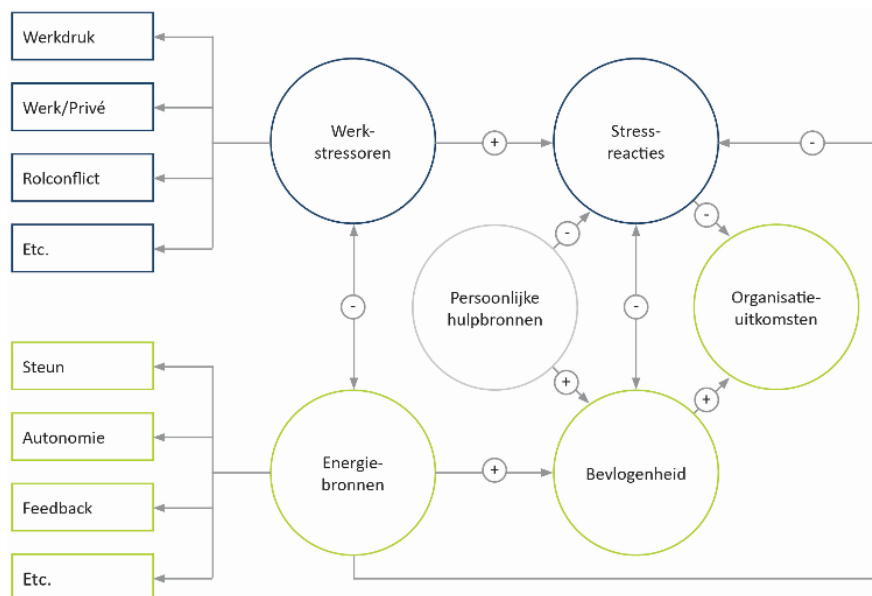
Inspiratie

Wij werken geïnspireerd en gemotiveerd. Inspiratie staat voor ons voor enthousiasme, gedrevenheid, bezieling, intense aandacht en betrokkenheid. We werken met hart voor onze leerlingen. Medewerkers en leerlingen inspireren elkaar. Wij zijn nieuwsgierig en leergierig, kritisch en onderzoekend en steeds ontvankelijk voor nieuwe ideeën, opvattingen en invalshoeken. Dat we een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van jonge mensen biedt zingeving aan ons werk en aan ons leven.

JD-R-model

Het strategisch hrm-beleid van Respont hanteert het wetenschappelijk gevalideerde Job Demands-Resources (JD-R-model)² als uitgangspunt. 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 bevolegenheid 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.



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 bevolegenheidsproces. 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 bevolegenheidsproces vindt plaats wanneer sprake is van een goede balans tussen belemmerde taakeisen, uitdagende taakeisen en

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

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 medebepalend voor de mate waarin taakeisen en energiebronnen aanwezig zijn en medewerkers ervaren dat ze eigen regie in het werk kunnen nemen.

Ondersteunende dynamiek

In lijn met het JD-R model volgt vanuit onze leidende principes dat we medewerkers uitdagen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen werk. We geven medewerkers professionele ruimte omdat we ervan uitgaan dat ze vanzelfsprekend een positieve bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van leerlingen. We benutten de talenten van medewerkers, faciliteren dat medewerkers van en met elkaar leren en zorgen ervoor dat zij actief betrokken worden in besluitvormingsprocessen.

Binnen Respont is sprake van een ondersteunende management- en stafstructuur. Er is een faciliterende stijl van leidinggeven. Wanneer de medewerker ergens tegenaan loopt, zal de directeur naast de medewerker gaan staan om te kunnen zien wat betekenisvol is in die ene concrete situatie, bij die ene collega. Dit betekent dat de directeur de oplossing niet naar zich toe zal trekken, maar het oplossend vermogen van de collega zal faciliteren.

Iedere directeur geeft op eigen wijze invulling aan het leiderschap. Eigenheid wordt geaccepteerd. De directeuren zetten zich met hart en ziel voor hun school en de te realiseren doelstellingen in, evenals dat de medewerkers zich met hart en ziel voor de leerlingen inzetten.

Het eigenaarschap van de uitvoering van het hrm-beleid ligt bij de directeuren. Er wordt op het gebied van hrm-activiteiten zoveel mogelijk decentraal, op de scholen en dienst, georganiseerd. Centraal, op het bestuurskantoor, wordt enkel gedaan wat noodzakelijk is vanwege benodigde expertise, of omdat er een aanzienlijk kwaliteits-, effectiviteits- of efficiencyvoordeel te behalen is.

Bij het adviseren over hrm-vraagstukken wordt de geest van een beleid of regeling als uitgangspunt genomen, in plaats van de letter. Bovendien wordt steeds gespiegeld aan de visie en de leidende principes. Een keuze kan hierdoor uitgelegd worden. Een toetsingsvraag is: 'wordt de leerling hier beter van?' Of, wanneer deze vraag niet makkelijk te beantwoorden is: 'wordt de medewerker hier een betere, leukere leerkracht, onderwijsassistent ... van?'.

Speerpunten strategisch hrm-beleid komende jaren

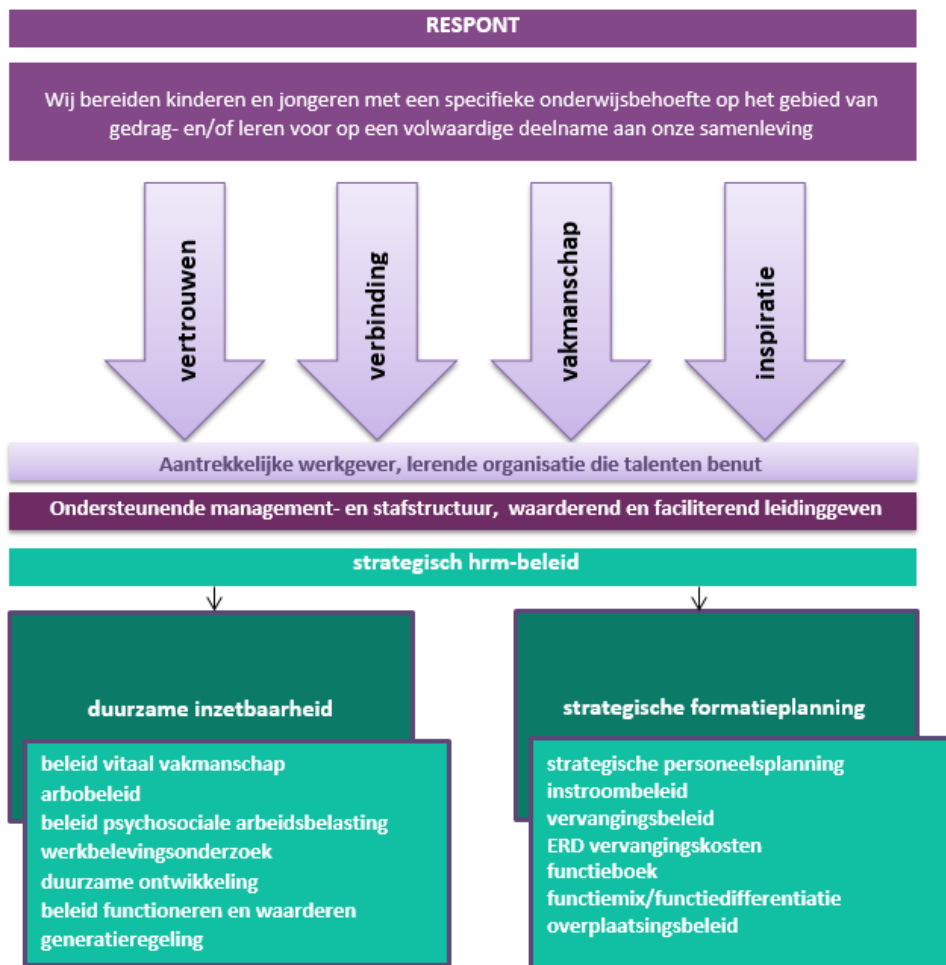
Rekening houdend met de externe en interne ontwikkelingen en in relatie tot onze maatschappelijke opdracht, de leidende principes en de ondersteunende dynamiek, kunnen speerpunten voor het strategisch hrm-beleid afgeleid worden.

Het strategisch hrm-beleid kent voor de komende jaren een tweetal speerpunten:

1. duurzame inzetbaarheid
2. 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.



Figuur: strategisch hrm-beleid Respont komende jaren

Definitie duurzame inzetbaarheid

In de literatuur zijn verschillende definities van duurzame inzetbaarheid te vinden. Een definitie die uitgaat van de interactie tussen persoon en werk, waarin ook de context waarbinnen het werk plaatsvindt nadrukkelijk aan bod komt, is de volgende:

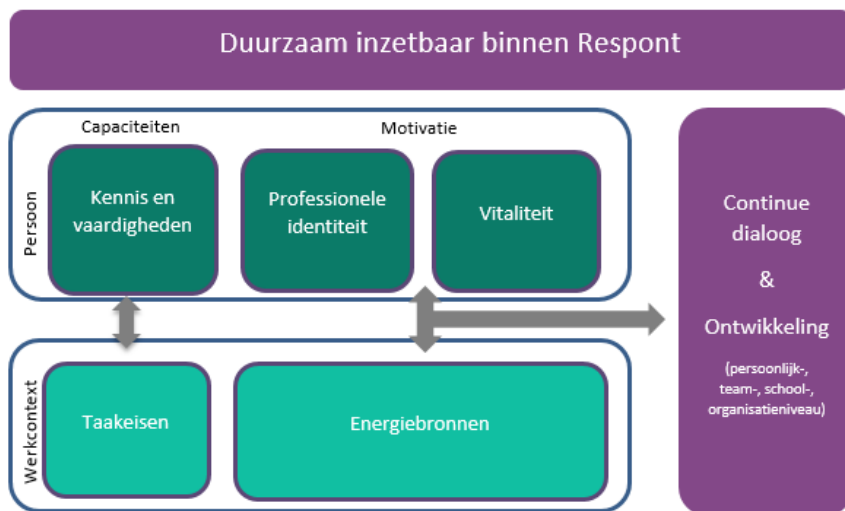
Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten³.

Duurzaam inzetbaar binnen Respont

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.

³ Van der Klink et al., 2010



Figuur: Duurzame inzetbaarheid binnen Respont

Waar vanuit visie de nadruk lag op het arbeidsaanbod: 'Zijn de medewerkers tevreden en gezond?' verschuift de aandacht 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 geeft⁴. 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 erom dat de medewerker bewust de dingen doet, rekening houdend met wat past bij de persoonlijke sterktes en de persoonlijke omstandigheden.

Afstemming tussen medewerker en onderwijsvisie en -doelen

Uit het JD-R model, is het fit-model⁵ afgeleid. Dit model stelt dat een goede balans tussen de medewerker en zijn werkcontext een voorwaarde is voor duurzame inzetbaarheid. Het gaat om de mate waarin de werkcontext bij de persoon past en andersom. Is de medewerker in balans met de werkcontext, dan is er een fit. De medewerker voelt zich gezond, heeft plezier in zijn werk en presteert goed. Is de balans verstoord, dan zijn stress, ontevredenheid en slechte prestaties het gevolg.

⁴ Ruijters, M., 2017

⁵ Schaufeli, W., 2017

Het model toont twee typen 'fit': De fit tussen taakeisen en capaciteiten en de fit tussen motivatie en energiebronnen. Een medewerker moet bijvoorbeeld het werktempo goed aankunnen en overweg kunnen met methodes, software en andere mensen, zoals leerlingen, ouders, collega's. Als de medewerker zijn werk goed aan kan en als het werk voldoende uitdaging biedt, is er sprake van een goede fit tussen taakeisen en capaciteiten. Van een goede fit tussen motivatie en energiebronnen is sprake als bijvoorbeeld de bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkelen, past bij de energiebronnen die op het werk aanwezig zijn. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om autonomie of regelruimte, loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en steun van collega's en leidinggevenden.

Van duurzame inzetbaarheid is sprake wanneer er een blijvende afstemming is tussen de medewerker en de onderwijsvisie en –doelen van de school. Een afstemming op een bepaald moment is niet genoeg om ook de inzetbaarheid in de toekomst te garanderen. Er zal ook proactief naar de toekomst gekeken moeten worden. Zijn de huidige kennis en vaardigheden voldoende om ook in de toekomst met behoud van gezondheid en welzijn goed te kunnen blijven functioneren? Is er voldoende motivatie aanwezig om met de onderwijsvisie en -doelen mee te veranderen? Heeft iemand de juiste houding om mee te gaan in de toekomstige veranderingen? Maar ook, zijn de taakeisen en energiebronnen, die samen de werkcontext vormen, goed afgestemd op de mogelijkheden, wensen en verlangens van de werknemer? Het gaat bij duurzame inzetbaarheid zowel om kunnen (taakeisen in relatie tot capaciteiten) als om willen (motivatie in relatie tot energiebronnen).

Beleid en instrumenten duurzame inzetbaarheid

Onder de pijler duurzame inzetbaarheid vallen de beleidsonderwerpen en personeelsinstrumenten die te maken hebben met het ontwikkelen en afstemmen van kennis en vaardigheden, de professionele identiteit en de vitaliteit van de medewerker in relatie tot de werkcontext. Het gaat om het beleid vitaal vakmanschap, arbobeleid, beleid psychosociale arbeidsbelasting, duurzame ontwikkeling, beleid functioneren en waarderen, de generatieregeling en het werkbelevingsonderzoek.

In de komende jaren zal het beleid vitaal vakmanschap verder doorontwikkeld worden. Het arbobeleid wordt opgepakt en zal worden aangevuld met een beleid psychosociale arbeidsbelasting. Er is behoefte aan inzicht in de vitaliteit en wendbaarheid van de medewerkers, bovendien willen we periodiek het rendement van het hrm-beleid monitoren. Tweejaarlijks vindt daarom het werkbelevingsonderzoek plaats.

Het beleid functioneren en waarderen en een beleid gericht op duurzame ontwikkeling werken ondersteunend aan het realiseren van duurzame inzetbaarheid. Begin 2019 werd het beleid functioneren en waarderen, waaronder een nieuwe gesprekkencyclus, onder de aandacht van de medewerkers gebracht. Vanaf 2019 zal een beleid gericht op duurzame ontwikkeling nader worden vormgegeven.

Strategische formatieplanning

Onder de pijler 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, met name het lerarentekort, stelt ons voor de uitdaging om voldoende instroom van nieuwe bevoegde en geschikte medewerkers te blijven realiseren. Er zal een plan van aanpak gemaakt worden met verschillende in te zetten acties. Hoe kunnen we onze werving

moderniseren, zodat we de juiste doelgroep bereiken? Kunnen we samenwerken met andere Zeeuwse besturen bij het aantrekken van nieuwe leerkrachten? Is werving in België een goede optie voor ons en kunnen we iets met EVC-trajecten? Dat zijn vragen die we in de komende jaren nader gaan onderzoeken.

Het vervangingsfonds heeft Respont in 2018 ondersteund bij de verkenning van het eigen risicodragerschap voor de vervangingskosten voor de sbo- en (v)so-scholen. Er zijn inschattingen gemaakt van de kosten en baten en er zijn keuzes gemaakt ten aanzien van de risicobereidheid. Er is besloten vanaf 1 januari 2019 eigen risicodragers te zijn en daarbij het langdurig verzuim te herverzekeren. In de voorbereiding hierop is een vervangingsbeleid voor Respont als geheel ontwikkeld. Uitgangspunten zijn het doorgaan van de lessen voor de leerlingen bij afwezigheid van de leerkracht en het meer structureel oplossen van vervangingsvragen. Voor zowel verzuim- als vervangingsvraagstukken krijgen de directeuren meer ruimte en regie.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Structureel plan gericht op uitval	Hoog

6.2 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 leerlingen 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 leerlingen 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 het 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 gemeente 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

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 eruitziet (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.

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
Ouderbetrokkenheid vergroten	Hoog	x			
Ontschotting binnen het SBO en het SO. Toewerken naar 1 school SBO+	Hoog			x	x
Nauwer samenwerken met het basisonderwijs	Hoog	x	x	x	x
Uitdagende leeromgeving	Hoog			x	x
Format opp optimaliseren	Hoog	x			
Veiligheidsbeleving monitoren	Hoog	x	x	x	x
Nauwere samenwerking CJG/GGD	Hoog	x	x		
Pestcoördinator meer zichtbare rol geven	Hoog	x			
Kwaliteitskaarten Respont invullen	Hoog	x		x	
Visie op veilig leeromgeving	Hoog	x	x		
Structureel plan gericht op uitval	Hoog		x		
Talentontwikkeling van leerlingen	Gemiddeld		x		
Digitale leermiddelen inzetten	Gemiddeld	x			
Leerlijn taal optimaliseren	Gemiddeld		x		
Inzetten van groepsplan gedrag	Gemiddeld		x	x	
Vaststellen leerlijn voor gedrag	Gemiddeld		x	x	
Minimale leerdoelen leerlijn PRO vaststellen	Gemiddeld		x		
Schoolklimaat. Meegenomen in ontwikkeltraject Respont	Gemiddeld		x		
Pauzetijden worden strikt nageleefd	Gemiddeld	x			
Strikte naleving aanvragen verlof	Gemiddeld	x			
Cloudschijf inrichten naar kwaliteitskaarten Respont	Gemiddeld		x		
Ononderbroken ontwikkeling	Gemiddeld			x	