



De Geluksvogel

# Schoolplan 2020-2024

## SO De Geluksvogel



Instemming MR: 11-12-2019

Vaststelling directie: 18-12-2019

# Inhoudsopgave

<b>DEEL 1: BELEID</b> .....	3
<b>1. ONS SCHOOLPLAN</b> .....	3
1.1 Voorwoord.....	3
1.2 Doelen en functie van het schoolplan.....	3
1.3 Het opstellen en vaststellen van het schoolplan.....	4
1.4 Bijlagen .....	4
<b>2. ALGEMENE GEGEVENS, CONTEXTGEGEVENS EN ANALYSE</b> .....	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 .....	8
2.8 Resultaten van ons onderwijs .....	10
2.9 Sterkte-zwakteanalyse .....	10
<b>3. WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAARTOE?</b> .....	11
3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan.....	11
3.2 Onze (droom)school over vier jaar; waar willen we naartoe? .....	12
<b>4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID</b> .....	13
4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs .....	13
4.2 Schoolondersteuningsprofiel .....	13
4.3 Onderwijsprogramma .....	14
4.4 Ononderbroken ontwikkeling .....	15
4.5 Pedagogisch-didactisch handelen .....	15
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.....	17

<b>5. ZORG VOOR KWALITEIT</b> .....	18
5.1 Kwaliteitszorg op bestuursniveau .....	18
5.2 Kwaliteitszorg op schoolniveau .....	24
5.3 Hoe voldoet de school aan de basiskwaliteit .....	24
5.4 Eigen kwaliteitsaspecten .....	25
<b>6. HRM-BELEID</b> .....	26
6.1 Organisatie cultuur .....	29
6.2 HRM-beleid gericht op pedagogisch-didactisch handelen.....	30
<b>DEEL 2: SAMENVATTING MEERJAREN BELEID (WAT GAAN WE DOEN?)</b> .....	0

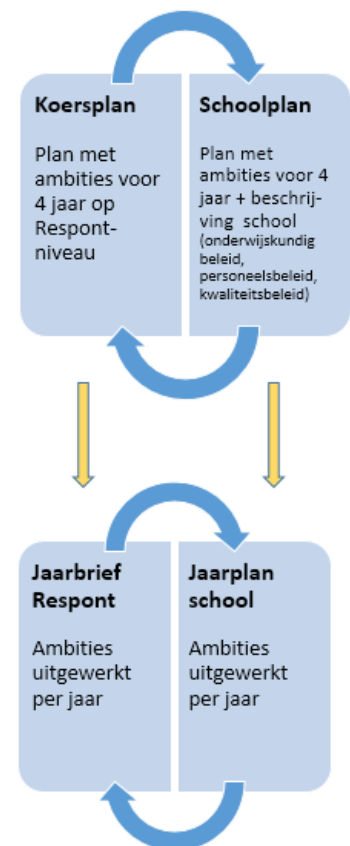
# DEEL 1: BELEID

## 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 worden gepland voor vier jaar. Hierin worden ook de aspecten ten aanzien van de basiskwaliteit/ eigen kwaliteit meegenomen die verbetering behoeven.

### 1.3 Het opstellen en vaststellen van het schoolplan

Het schoolplan is opgesteld door de directie 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
- Activiteitenplan
- Meerjarenplan
- Kernmerken leerlingen
- Het inspectierapport juli 2016
- 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	<a href="mailto:info@respont.nl">info@respont.nl</a>
Adres website	<a href="http://www.respont.nl">www.respont.nl</a>
Bestuurnummer	40876

#### Gegevens van de school

Naam school	SO de Veste
Directeur	Jasper Winkelhuijzen
Adres	Abraham Beeckmanlaan 6
Postcode en plaats	4691 JZ Tholen
Telefoonnummer	0166-602284
E-mailadres	<a href="mailto:degeluksvogel@respont.nl">degeluksvogel@respont.nl</a>
Adres website	<a href="http://www.degeluksvogel.nl">www.degeluksvogel.nl</a>
Brinnummer	04EY13

Binnen onze school vindt zich ook SBO 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 adjunct-directeur
- 1 coördinator
- 1 ib-er
- 3 groepsleerkrachten
- 1 administratief medewerkster

Binnen de SO wordt er samengewerkt met jeugdzorgorganisatie Juvent. De volgende medewerkster behoren ook tot het team van de SO

- 3 pedagogisch medewerkers
- 1 gedragsdeskundige
- 1 GZ-psycholoog

De combinatie van deze diverse medewerkers zorgt voor een breed opgeleid team met diverse expertises.

## 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 onderwijswijsbehoefte. Onze leerlingen hebben mogelijk extra ondersteuning nodig op het gebied van:

### **Visuele, auditieve of sensomotorische ontwikkeling**

- Zintuiglijk functioneren (horen, zien, bewegen, gezondheid) ~~verminderen~~
- 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 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” samenwerkingsverband “Berseba”, samenwerkingsverband “Brabantse Wal”. Vanwege de samenwerking met de jeugdzorg is er een nauwe samenwerking met Juvent en de Gemeente Tholen.



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 deze leerling passend is voor de SO-groep. De komende 4 jaar zal hierin nog meer samengewerkt gaan worden met de Gemeente en het samenwerkingsverband. Hierdoor kunnen we de zorg voor onze leerlingen nog beter optimaliseren. Hierin zullen de komende mogelijkheden verder bekeken worden.

- Mogelijkheid tot terugkeer van onze leerlingen in het basisonderwijs.
- Vervroegde betrokkenheid van onze school met de basisschool om een (crisis)plaatsing te voorkomen.
- Deeltijdplaatsing SO en behandeling

## **2.6 Landelijke ontwikkelingen**

7 jaar geleden zijn wij de landelijke ontwikkeling op het gebied van onderwijs en zorg gaan volgen en uitvoeren. Dit heeft de afgelopen jaren geresulteerd in 2 Peuter-kleutergroepen. Voor de komende 4 jaar zullen wij deze ontwikkeling verder voortzetten. We zouden uiteindelijk beide groepen volledig



volgens een OZA-financiering en bezetting willen vormgeven. Hiervoor lopen op dit moment de gesprekken met onze samenwerkingspartners.

## 2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern

In 2016 heeft SO De Geluksvogel een inspectiebezoek gehad. Hierin is het basisarrangement toegekend voor de komende 4 jaar. In het rapport stonden de volgende punten.

In het afgelopen jaar heeft SO De Geluksvogel veel nieuwe ontwikkelingen in gang gezet. Het resultaat ervan is zichtbaar in de praktijk. Directie en team hebben hard gewerkt aan de verbetering van de leerlingenzorg en de planmatigheid van het onderwijs. De school weet een passend aanbod voor de leerlingen te realiseren. Het onderwijsleerproces kent een aantal kwaliteiten. De respectvolle omgang van de teamleden met leerlingen en de (ortho-) pedagogische aanpak van de leraar valt in positieve zin op. Het onderwijs vindt plaats binnen een veilige en stimulerende leer- en werkomgeving. Een kracht van de school is ook de integratie van zorg en onderwijs. Zowel in de onderwijspraktijk als in documenten ziet de inspectie deze integratie optimaal terug. De inspectie constateert enkele tekortkomingen op het gebied van kwaliteitszorg, maar op die punten is de school positief in ontwikkeling. De inspectie stelt geen tekortkoming vast in de naleving van wet- en regelgeving. Leerlingenzorg Met de verbeteringen die de school het afgelopen jaar doorvoerde, creëerde zij een systeem van leerlingenzorg dat dienstbaar is aan het planmatig uitvoeren van het onderwijs en het bepalen, bereiken en verantwoorden van opbrengsten. De commissie voor de begeleiding (cvb) stelt voor iedere leerling een ontwikkelingsperspectief vast. Vanwege de jonge leeftijd van de leerlingen (4-6 jaar) en de korte duur van het onderwijs op SO De Geluksvogel, heeft de cvb een uitstroombestemming voor na groep 2 met bijbehorend niveau en leerroute tot einde groep 2 vastgesteld. De inhoudelijke onderbouwing voor het geformuleerde ontwikkelingsperspectief kan aan kwaliteit winnen door het meer in samenhang te brengen met het integratieve beeld. Ook kan de school de eindniveaus van de verschillende leerroutes explicieter koppelen aan het vastgestelde ontwikkelingsperspectief. De school gebruikt een samenhangend systeem van instrumenten en procedures voor het volgen van de prestaties en de ontwikkelingen van leerlingen. Zij stelt ook vast of de leerlingen zich ontwikkelen conform het ontwikkelingsperspectief. De school zet de behaalde resultaten af tegen de tussentijdse streefniveaus. 2.2 Beschouwing Pagina 11 van 15 Voor de sociaal-emotionele ontwikkeling kan de school dit nog verder concretiseren door ook hiervoor tussentijdse streefniveaus te formuleren. Wanneer de ontwikkeling van de leerling afwijkt van de geplande ontwikkeling, beschrijft de cvb dit in het ontwikkelingsperspectiefplan en biedt de leraar de benodigde interventie aan de leerling. De school voert het onderwijs en de ondersteuning planmatig uit maar kan dit nog een stap verder uitwerken door gericht te werken met leerroutes en de daarbij behorende schoolstandaarden. De interventies (verrijkingsaanbod, basisaanbod, minimumaanbod) kan de school explicieter per leerroute uitwerken. Een kwaliteit van de school is de integratie tussen zorg en onderwijs waarbij er sprake is van één kind, één plan maar ook één aanbod. De onderwijspraktijk en de behandeling worden geheel geïntegreerd aangeboden waarbij ieder zijn taken en verantwoordelijkheden kent. Onderwijsleerproces: De inspectie beoordeelde de kwaliteit van het onderwijsleerproces op basis van slechts één lesobservatie. De reden hiervoor is de kleinschaligheid van de school. Het onderwijsleerproces is van voldoende tot goede kwaliteit. De school verzorgt een onderwijsaanbod gericht op de kerndoelen. Per leerroute zijn leerlijnen uitgewerkt waardoor er ook sprake is van een doorgaande lijn. Het aanbod is afgestemd op de doorstroom naar vervolgonderwijs. De onderwijstijd zet de school doelmatig en efficiënt in. De leerlingen volgen geen fulltime onderwijs vanwege

behandeling. De school maakt bewuste keuzes voor de inzet van de onderwijstijd door de kernvakken aan alle leerlingen aan te bieden. SO De Geluksvogel heeft een veilig en inspirerend leerklimaat. Opvallend is de wijze waarop de teamleden met leerlingen omgaan. De aanpak is empathisch maar duidelijk, met respect voor de problematiek van de leerling (indicator 5.3). De lessen kennen een heldere structuur waarin de leraar voorspelbaar handelt. Dit zorgt ervoor dat leerlingen geconcentreerd aan het werk zijn. De mate waarin de leraar een taakgerichte werksfeer weet te realiseren, beoordeelt de inspectie als goed (indicator 6.2). De kwaliteit van de instructie is voldoende. De instructie was duidelijk en vond in opeenvolgende stappen plaats. Het werken volgens het directe instructiemodel was op hoofdlijnen zichtbaar. De school stemt de leerinhouden, de onderwijstijd, de instructie en de verwerking van de opdrachten af op de behoeften van de leerlingen. Zij realiseert een passend aanbod en een specifieke aanpak voor iedere leerling. Pagina 12 van 15 Een voorbeeld hiervan is een groepje leerlingen dat pre-teaching krijgt voordat de les aan de gehele groep gegeven wordt. In gesprek met de inspectie kan het schoolteam goed uitleggen hoe het gedifferentieerde aanbod vorm krijgt. In de planningsdocumenten (weekplanner, themaplanner, ontwikkelingsperspectiefplan) kan de school het gedifferentieerde aanbod nog explicieter beschrijven waardoor de koppeling met de leerroute en het te behalen ontwikkelingsperspectief inzichtelijker wordt. Een kwaliteit van de school is de afstemming van het (ortho-)pedagogisch handelen. De gedifferentieerde aanpak voor de verschillende leerlingen is zichtbaar in de praktijk. De integrale aanpak van zorg en onderwijs draagt hieraan bij omdat de expertise van de pedagogisch medewerker en die van de leraar aanvullend zijn. De inspectie beoordeelt indicator 7.5 met een goed. Kwaliteitszorg De kwaliteitszorg kent enkele belangrijke tekortkomingen op het gebied van de evaluatie. De evaluatie van de sociale opbrengsten en de evaluatie van de processen schiet tekort. SO De Geluksvogel vertaalde haar visie naar een onderwijszorgconcept. Het lijkt geen twijfel dat dit concept tot stand is gekomen op basis van kennis van de specifieke kenmerken van de leerlingenpopulatie. Het resultaat is een geïntegreerd onderwijszorg-concept dat past bij de specifieke behoeften van deze leerlingen. De inspectie constateert dat de school planmatig gewerkt heeft aan verbeteringen. Aan de basis ligt het schoolplan en het jaarplan. De evaluatie vraagt de aandacht. Tevredenheidsonderzoeken onder ouders en het personeel zijn nog niet afgenomen. Wel voerde de school een zelfevaluatie uit over het didactisch handelen, de onderwijsondersteuning en de kwaliteitszorg. Gezien de recente start van de school en de ontwikkelingen die de zij de afgelopen jaren inzette, is het van belang om het effect hiervan te meten bij alle belanghebbenden, waaronder de ouders. Daarom beoordeelt de inspectie indicator 8.4 en 8.5 met een onvoldoende. De school heeft de afname van de tevredenheidsonderzoeken reeds opgenomen in de planning. De recente start (2014) en de kleinschaligheid (één groep) van de school maken het complex om de opbrengsten op dit moment al goed te kunnen analyseren. Toch evalueert de school de cognitieve opbrengsten door de tussentijdse leerresultaten af te zetten tegen het ontwikkelingsperspectief. Ook trok de school op basis van deze resultaten al consequenties voor de inrichting van haar onderwijs. Een voorbeeld hiervan is de invoering van een nieuwe methode Pagina 13 van 15 omdat de resultaten op het gebied van taal achterbleven. De inspectie beoordeelt 8.2 daarom met een voldoende. De analyse van de opbrengsten is nog wel vooral gericht op de individuele leerlingen. De school kan dit verder uitwerken door de stap te zetten naar een analyse op schoolniveau. Hiervoor kan zij bijvoorbeeld de schoolstandaarden van de verschillende leerroutes als uitgangspunt nemen. De inspectie beoordeelt de evaluatie van de sociale opbrengsten als onvoldoende (indicator 8.3). Voor de sociale en emotionele ontwikkeling formuleert de school eigen schoolstandaarden maar de behaalde resultaten zijn hier nog niet tegen afgezet. Ook is er nog geen sprake van een analyse naar

de oorzaken van de resultaten en de consequenties die de school daaruit trekt voor het schoolbeleid. In de schoolgids informeert de school belanghebbenden, waaronder ouders, over de voorgenomen kwaliteitsverbeteringen en de resultaten daarvan. De verantwoording over de opbrengsten van het onderwijs beschrijft de school summier.

## 2.8 Resultaten van ons onderwijs

SO De Geluksvogel bestaat uit 2 Peuter-kleutergroepen. Er is sprake van uitstroom gericht op het basisonderwijs. Dit houdt in dat zij naar regulier, speciaal of andere vormen van zorg uitstromen.

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
<b>Regulier onderwijs</b>	0	0	0	0	0
<b>SBO</b>	3	4	5	5	5
<b>SO</b>	0	1	1	0	2
<b>Zorg</b>	0	1	0	1	0

## 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
Gecombineerd team zorg en onderwijs.	Omdat wij een kleine school zijn er budgettaire minder mogelijkheden
Enthousiast en vitaal team	OZA-formatie vraagt veel van de formatie.
KANSEN	BEDREIGINGEN
Nieuw gebouw in 2022	Lerarentekort/invallers
Contacten samenwerkingspartners verstreken	Met bekostiging afhankelijk van samenwerkingspartners

### 3. WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAARTOE?

#### 3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan

##### **Missie-kern**

SO De Geluksvogel is een voorziening voor leerlingen in de peuter-kleuter leeftijd met een specifieke onderwijs- en zorg behoefte, waar het regulier onderwijs (tijdelijk) niet aan tegemoet kan komen. Omdat er sprake is van een samenwerking met Juvent kunnen er ook leerlingen onder de 4 jaar op de peuter-kleutergroep zitten.

Als missie staat De Geluksvogel voor: **Aandacht + Aansluiting = groei**

##### **Aandacht**

Dit staat voor de kleine groepen waar dagelijks een leerkracht en een pedagogisch medewerker voor staan. De Geluksvogel is een kleine school, hier zit onze kracht in. Wij zijn de gehele dag met en bij de kinderen, ook tijdens de pauzes. Er is aandacht voor de leerlingen tijdens de schoolse vakken, maar ook tijdens de vrije momenten. Gezien en gehoord worden zijn essentiële basisbehoefte die wij elke dag centraal zetten.

+

Naast de aandacht en de aansluiting bieden wij meer. Elke dag staan we met positiviteit, enthousiasme en gedrevenheid om de juiste zorg te bieden voor elke leerling binnen onze school.

##### **Aansluiting**

Elke dag sluiten wij aan op de behoeftes van onze leerlingen. We sluiten aan bij de vraag die zij hebben. Door middel van een divers team en een samenwerking met de jeugdzorg kunnen wij het beste bieden voor de leerlingen.

=

De = staat voor het doel wat wij elke dag proberen te bereiken en wat we aan zullen passen om de momenten dat het nodig is.

##### **Groei**

Door het bieden van de aandacht en de aansluiting zijn wij in staat om groei te realiseren. Groei gericht op het gebied van leren. Groei gericht op het gebied van de sociaal emotionele ontwikkeling. Dit smaken maak de missie waar wij elke dag voor staan.

Naast onze missie en visie, biedt Respont de volgende 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.

### 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. Volledige OZA
2. Ontschotting binnen het SBO en het SO. Toewerken naar 1 school evt. SBO+
3. Uitdagende leeromgeving

##### 1. OZA

Op dit moment is de SO een voorziening van 2 peuter-kleutergroepen. De peuter-kleutergroepen bestaan uit een schoolse setting in combinatie met een dagbehandelingsgroep. In de toekomst zien wij graag dat dit samen is gevoegd tot een OZA. Dit zou betekenen dat er 5 dagen per week een leerkracht en een pedagogisch medewerker de juiste zorg en onderwijs voor de leerlingen kunnen bieden. Onze wens is dat dit in het schooljaar 2020-2021 tot uitvoering gebracht kan worden.

##### **Ontschotting**

Op dit moment bestaat De Geluksvogel uit 2 scholen. Een SO en een SBO. Dit zouden we in de toekomst graag anders zien. SO en SBO samenvoegen tot 1 grote school waar gespecialiseerd onderwijs geboden kan worden. Zowel kinderen met een SO als met SBO-vragen kunnen binnen onze school terug. Op dit moment wordt er binnen de SO gebruikt gemaakt van de ondersteuning van een pedagogisch medewerker. Het zou voor in de toekomst een mooie stap zijn om deze zorg verder binnen onze school uit te kunnen zetten.

##### 2. **Uitdagende leeromgeving**

In het schooljaar 2021-2022 gaan we een onze nieuwe school betreden. Met het oog op de toekomst, het veranderende onderwijs, zouden we het mooi vinden om hier een school neer te zetten waar de uitdagende leeromgeving centraal staat.

## 4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID

### 4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs

SO De Geluksvogel heeft een visie op het gebied van goed onderwijs. Dit splitsen we uit in 3 onderdelen: goed onderwijs, leren en lesgeven en opvoeden.

#### **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 ontplooiën. 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.

Drie keer per jaar evalueren we het ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) van het kind. Hierin staat de ontwikkeling van de leerlingen centraal, gevolgd door de leerlijnen van OVM. Op basis van de gegevens, de observaties in de klas wordt het plan van de leerling aangepast. Er wordt minimaal 3 keer paar jaar kritisch gekeken naar deze ontwikkeling. Wanneer al eerder wordt gesignaleerd dat de leerling zich sneller, stilstaat of een terugval heeft. Dan wordt hier direct op gereageerd door les en begeleidingsplan aan te passen op de behoeftes die het kind op dat moment heeft.

#### **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.

Door de samenwerking met Juvent kan er intensief ingezet worden op de opvoeding thuis. Wanneer ouders aangeven behoefte te hebben aan stuk begeleiding, kan hier op ingezet worden. De samenwerking tussen de behandeling en begeleiding op de groep maakt via deze manier een verbinding met thuis.

### 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.

De komende jaren zouden wij onze zorg en onderwijs verder willen uitbreiden. Op dit moment is er sprake van een onderwijssetting waar binnen dagbehandeling wordt geboden. Dit willen we de komende jaren omzetten naar een OZA-groep. Dit zou betekenen dat een leerkracht altijd in

combinatie met een pedagogisch medewerker staat. Hierdoor kan er 5 dagen in de week de beste zorg en onderwijs geboden worden.

Omdat dit te kunnen realiseren zijn onze samenwerkingspartners (samenwerkingsverbanden en Gemeente) van belang. Hierin zal de komende jaren meer worden samengewerkt om een zo goed mogelijke voorziening binnen de Gemeente Tholen te kunnen zijn.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
2 volledige OZA-groepen	Hoog
Volledige onderwijskracht op beide groepen	Hoog

### 4.3 Onderwijsprogramma

Binnen De Geluksvogel wordt er gewerkt met eigentijdse methodes die voldoen aan de kerndoelen.

De leidende methode voor de peuter-kleutergroepen zijn Schatkist en Uk en Puk. Dit zijn 2 methodes waarin alle vakken en kerndoelen voor de kleuters in behandeld worden. Er wordt gewerkt met een 2-jaarlijks thema overzicht, die aansluit bij de belevingswereld van de kinderen. Hierdoor vindt er een passend onderwijsprogramma plaats.

Naast bovenstaande methodes wordt er ook gewerkt met methodes die ingezet kunnen worden als basismethodes niet voldoende aansluiten bij de behoeftes van het kind.

#### Vak

Lezen

Rekenen

Schrijven

Verkeer

Tekenen

Handvaardigheid

Muziek

Bewegingsonderwijs

Sociaal emotionele ontwikkeling

Elk schooljaar wordt er gekeken of de methodes nog toereikend zijn of deze aan vernieuwing toe zijn in de komende schoolplanperiode.

#### Methodes

Werkmap fonemisch bewustzijn

BAS

Wizwijs

Met sprongen vooruit

Zo reken ik ook

Pennenstreken

Scool op Seef

Crea in een notendop groep

Crea in een notendop groep

Moet je doen groep 1 t/m 8

Programmatisch bewegingsonderwijs

Bewegingsonderwijs in het speellokaal

Leefstijl groep 1 t/m 8

Naast het vaste lesprogramma, zouden we binnen onze school graag meer gebruik maken van de digitale middelen. Dit is op dit moment in de kleutergroepen minimaal.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Uitdagende leeromgeving creëren in het gehele gebouw, vooral gericht op de nieuwbouw	Gemiddeld
Digitale leermiddelen inzetten	Gemiddeld

#### 4.4 Ononderbroken ontwikkeling

Voor iedere leerling maken wij een ontwikkelingsperspectief (OPP). Dit wordt 3 keer per jaar met ouders geëvalueerd. 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.

De komende jaren zouden we het OPP meer zien als een document waarin alle begeleiding van de leerlingen een plek krijgt. Naast de ontwikkeling binnen de klas zouden we graag ook de doelen van logopedie, fysiotherapie en speltherapie toevoegen aan het huidige plan. Via deze manier ontstaat er 1 kind 1 plan.

Op dit moment is het OPP een zelf ontwikkelt document. Parnassys biedt vele mogelijkheden tot het online maken van een OPP. De komende jaren willen we ons verdiepen in deze mogelijkheid en of dit passend is voor onze kijk op het OPP.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Format OPP optimaliseren	Hoog
Samenvoegen van diverse plannen tot 1 plan	Hoog
OPP in Parnassys	Gemiddeld

#### 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. Binnen de groepen wordt gewerkt met diverse beloningsmomenten. Denk hierbij aan stickerkaarten of kortdurende beloning. Deze zijn gekoppeld aan de doelen die terug te vinden zijn in het OPP.

Binnen S(B)O De Geluksvogel wordt gewerkt met de ClassDojo. De vraag is of dit ook een beloningssysteem is die zou kunnen werken bij de jongere groepen. De komende periode zal dit verder uitgezocht worden.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Inzet ClassDojo	Gemiddeld

#### 4.6 Zorg en begeleiding

Door de samenwerking met Juvent is er sprake van begeleiding op het gebied van zorg. De pedagogisch medewerkers zijn verantwoordelijk voor de doelen wat betreft zorg. Op dit moment



heerst er een dusdanige cultuur dat er sprake is van een gedeelde verantwoording is. Ook de leerkracht heeft zicht op deze doelen en biedt de juistere begeleiding op de momenten dat dit nodig is.

Wanneer er overgestapt gaat worden op een OZA, is er sprake van 5 dagen begeleiding door pedagogisch medewerkers en 5 dagen onderwijs door een leerkracht. Hiermee wordt een stevige zorg en begeleiding geboden voor de gehele groep.

Het inzetten op de intensieve samenwerking met onze samenwerkingspartners gaat ervoor zorgen dat we eerder zorgen signaleren en hiernaar kunnen handelen op het moment dat het nodig is.

#### 4.7 Opbrengsten/ resultaten

3 keer per jaar wordt het OPP geëvalueerd met ouders. De leerlijnen van OVM spelen hierin een belangrijke rol. De opbrengsten en resultaten geven een goed beeld van de ontwikkeling van de leerlingen. Ook is duidelijk of het geboden onderwijsaanbod passend is voor het kind.

Op dit moment wordt er 2 keer per jaar de CITO voor kleuters afgenomen. Inspectie heeft onlangs aangegeven dat de CITO bij kleuters geen verplicht onderdeel meer is. Op dit moment is de vraag wat er hiermee gaan doen. Wordt er besloten te stoppen of komt er iets voor in de plaats.

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

Ontwikkelpunt	Prioriteit
CITO voor kleuters herzien	Hoog

#### 4.8 Schoolklimaat

Binnen onze school zijn er 5 schoolregels. Deze zijn zichtbaar binnen de school en in de klassen. Aan het begin van het schooljaar wordt er jaarlijks stilgestaan bij deze regels.

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 meer zichtbare rol geven	Hoog

#### 4.9 Veiligheid

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.

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

#### 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.

#### 4.11 Verzuimbeleid

Via onze website ([www.sbodeveste.nl](http://www.sbodeveste.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.

#### 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

In principe staan wij open voor sponsoring. We willen er niet afhankelijk van worden. Ook zullen we steeds kritisch kijken naar de mogelijkheden en de gevolgen. Sponsoring moet altijd in overeenstemming zijn met goede smaak en fatsoen. Ook mag het op geen enkele wijze de school of de leerlingen negatief beïnvloeden.

## 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- cyclus<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> 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

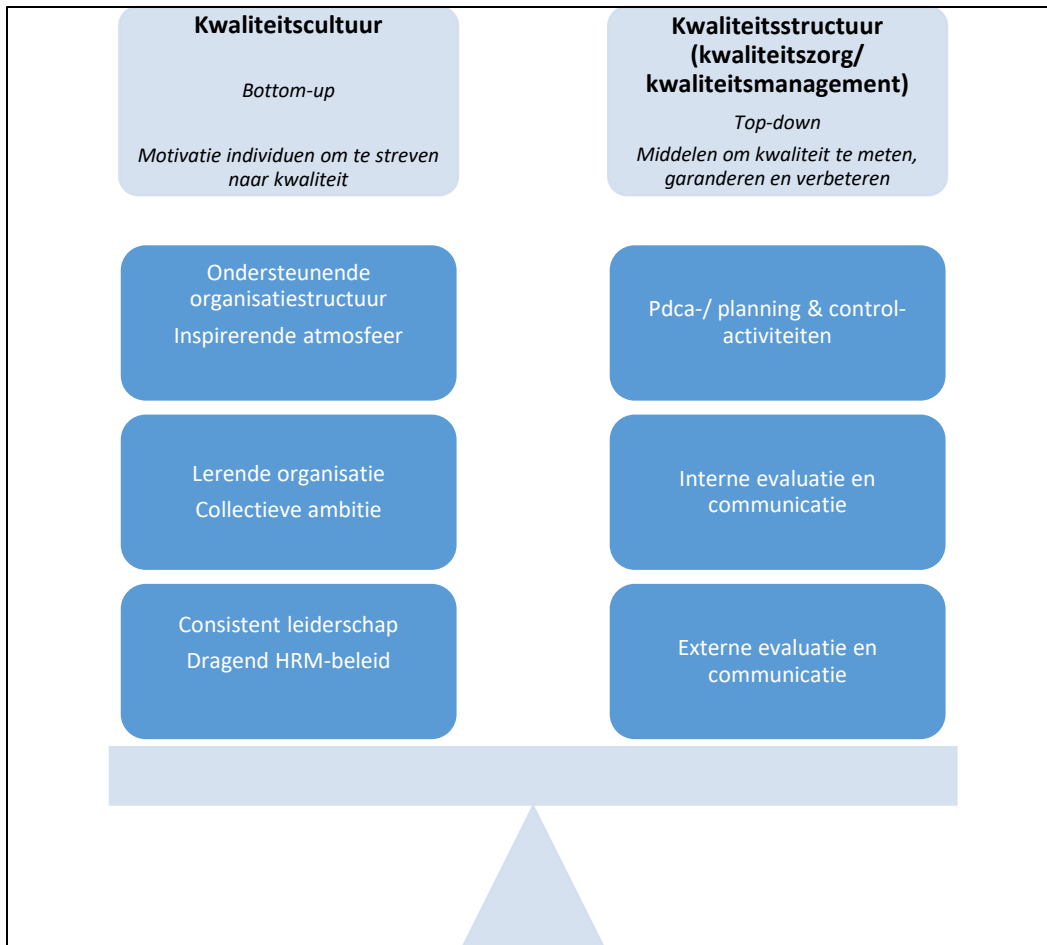
In het kader van kwaliteitszorg wordt ook vaak de term 'kwaliteitscultuur' genoemd. Een kwaliteitscultuur is een organisatiecultuur die bijdraagt tot de ontwikkeling van effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit die op haar beurt resulteert in een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De medewerkers 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
<b>Bestuurder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aansturen van de kwaliteitszorg op bestuursniveau door het beleid kwaliteitszorg uit te (laten) voeren en een kwaliteitssysteem in te (laten) richten</li> <li>- Aansturen van de functionaris belast met taken op het gebied van kwaliteitszorg op bestuursniveau</li> <li>- Kwaliteitsbewustzijn bevorderen door voorbeeldgedrag, stimuleren gerichtheid op kwaliteitsverbetering en betrokkenheid te tonen. Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca). (Stimuleren van een kwaliteitscultuur)</li> <li>- Kwaliteitszorg mogelijk maken door voorwaarden voor kwaliteitszorg te optimaliseren (o.a. taakbeleid, financiën gemoeid met kwaliteitszorg, scholing op gebied van kwaliteitszorg)</li> <li>- Uitvoeren van periodieke schoolbezoeken waarbij met de directie en met leraren wordt gesproken</li> <li>- Houden van managementgesprekken met directeuren</li> <li>- Uitvoeren van gesprekken in de p-cyclus</li> <li>- (Mede) opstellen van documenten in het kader van de planning- en controlcyclus op bestuursniveau ((meerjaren) beleidsplannen en rapportages voor de raad van toezicht)</li> </ul>
<b>Directeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aansturen van de kwaliteitszorg op schoolniveau door bestuursbeleid op het gebied van kwaliteitszorg uit te voeren</li> <li>- Eventueel aansturen van een functionaris die belast is met taken op het gebied van kwaliteitszorg op schoolniveau</li> <li>- Kwaliteitsbewustzijn bevorderen door voorbeeldgedrag, stimuleren gerichtheid op kwaliteitsverbetering en betrokkenheid te tonen. Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca). (Stimuleren van een kwaliteitscultuur)</li> <li>- Kwaliteitszorg mogelijk maken door voorwaarden voor kwaliteitszorg te optimaliseren (o.a. taakbeleid, financiën gemoeid met kwaliteitszorg, scholing op gebied van kwaliteitszorg)</li> <li>- (Mede)(laten) organiseren van kwaliteitsonderzoeken zoals tevredenheidsmetingen, audits en zelfevaluaties</li> <li>- Analyseren van onderzoeksresultaten op schoolniveau en doen van verbetervoorstellen, waaronder opbrengstanalyses en analyses n.a.v. tevredenheidsonderzoeken</li> <li>- Maken van plan- en verantwoordingsdocumenten op schoolniveau (schoolplan, jaarplan, managementrapportages) en voeren van een managementgesprek o.l.v. de bestuurder</li> <li>- Houden van lesbezoeken</li> <li>- Uitvoeren van gesprekken in de p-cyclus</li> </ul>
<b>Functionaris belast met taken op het gebied van kwaliteitszorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adviseren management ten aanzien van kwaliteitszorg/ het kwaliteitssysteem</li> <li>- Opzetten van kwaliteitsbeleid, incl. kwaliteitssysteem</li> <li>- (Mede) organiseren van kwaliteitsonderzoeken zoals tevredenheidsmetingen, audits en zelfevaluaties</li> <li>- Analyseren van onderzoeksresultaten op bestuursniveau en doen van verbetervoorstellen, waaronder analyses van opbrengsten en analyses n.a.v. tevredenheidsonderzoeken (bijv. medewerkersonderzoek)</li> <li>- (Mede) opstellen van documenten in het kader van de planning- en controlcyclus op clusterniveau ((meerjaren) beleidsplannen, jaarplannen, jaarverslagen, rapportages voor de raad van toezicht)</li> <li>- Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca)</li> </ul>
<b>Leraren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meedenken in het maken van plan- en verantwoordingsdocumenten op schoolniveau</li> <li>- (Mede) organiseren van kwaliteitsonderzoeken m.b.t. de tevredenheid van leerlingen over het onderwijs en de veiligheid</li> <li>- Planmatige aanpak van curriculumontwerp</li> <li>- Analyseren van resultaten van leerlingen</li> <li>- Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca)</li> <li>- (Mede) uitvoeren van de periodieke zelfevaluatie</li> </ul>
<b>(Onderwijs) ondersteunend personeel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meedenken in het maken van plan- en verantwoordingsdocumenten m.b.t. het eigen organisatieonderdeel</li> <li>- (Mede) organiseren van kwaliteitsonderzoeken m.b.t. het realiseren van de doelstellingen</li> <li>- Planmatige/projectmatige aanpak bij het doorvoeren van veranderingen</li> <li>- Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca)</li> </ul>

### **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.

### Metten, 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.

## 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
Kwaliteitskaart Respont invullen	Hoog

#### 5.4 Eigen kwaliteitsaspecten

Op bestuursniveau zijn bovenop de basiskwaliteit (zoals de inspectie die vereist) extra kwaliteitseisen beschreven. Bij de formulering daarvan is gebruik gemaakt van de suggesties die de inspectie doet ten aanzien van de 'eigen aspecten van kwaliteit' en daarnaast zijn er aspecten meegenomen die Responsscholen 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.

Er is in 2016 voor het laatst een zelfevaluatie ingevuld. Deze is ingevuld in de periode dat de SO in een opstartfase zat. Veel punten konden op dat moment nog niet worden ingevuld omdat er het er toen nog niet was of in ontwikkeling was.

In het schooljaar 2019-2020 zal een nieuwe zelfevaluatie ingevuld worden. Op basis van deze gegevens zal het activiteitenplan en het meerjarenplan verder uitgewerkt worden.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
Invullen zelfevaluatie	Hoog

## 6. HRM-BELEID

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

### 6.1. Doel strategisch hrm-beleid

Respont is een schoolbestuur voor specialistische onderwijs.

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

Maatschappelijk gezien spelen wij een belangrijke rol in de realisatie van Passend Onderwijs en in de ontwikkelingen die zijn gericht op participatie en integratie.

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

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

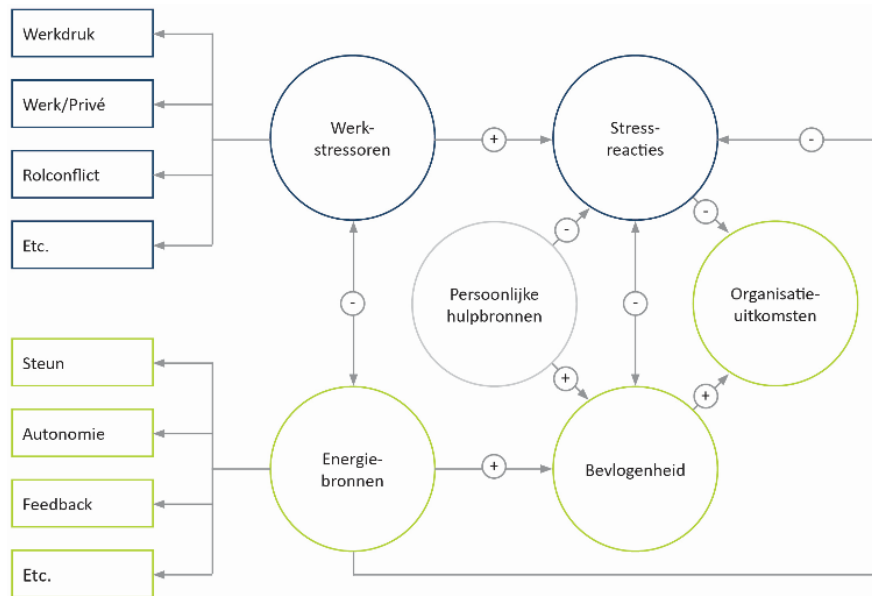
### JD-R-model

In het strategisch hrm-beleid van Respont neemt het Job Demands-Resources (JD-R-model)<sup>2</sup> 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”.

---

<sup>2</sup> Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001



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

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

### **Speerpunten strategisch hrm-beleid komende jaren**

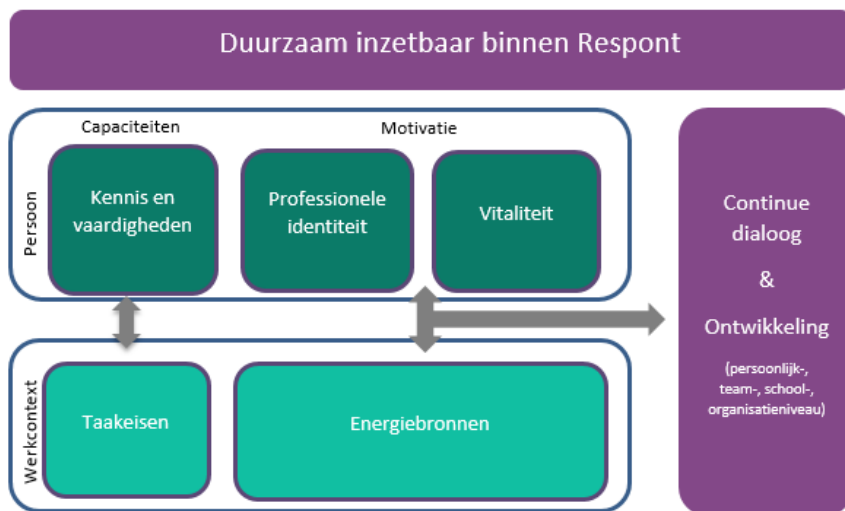
Gezien de ambities van Respont zijn de speerpunten van het HRM-beleid voor de komende periode: duurzame inzetbaarheid en strategische formatieplanning.

### **Duurzame inzetbaarheid**

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

Als definitie van een duurzaam inzetbare medewerker binnen Respont geldt:

Een duurzaam inzetbare medewerker binnen Respont is blijvend expert in het vak, energiek en wendbaar. De medewerker ontwikkelt doorlopend op het gebied van kennis en vaardigheden, professionele identiteit en vitaliteit en wordt daartoe, in relatie tot de veranderende werk- en onderwijscontext, gestimuleerd.



Figuur: Duurzame inzetbaarheid binnen Respont

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

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

Het hebben van een professionele identiteit, een opvatting over het beroep, kenmerkt een goed functionerende medewerker binnen het onderwijs. Professionaliteit verwijst naar een gemeenschappelijk, soms impliciet beeld van kwaliteit gerelateerd aan een vak. Het wordt gedragen door waarden en normen, door persoonlijke opvattingen over het vak, door de kleur die de medewerker daaraan geeft<sup>3</sup>. 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.

### 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.

<sup>3</sup> Ruijters, M., 2017

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.

## 6.1 Organisatiecultuur

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 vooropstellen 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 eerdergenoemde optimaal faciliterende cultuur.

Allereerst hechten we eraan dat alle medewerkers weten waarvoor we bestaan, waarvoor we staan en waarvoor we gaan. Deze organisatievisie is voor Respont opgenomen in het koersplan en voor de school in het eerste deel van het schoolplan. Medewerkers kunnen zich als individu en als team verbinden aan deze visie en collectieve ambitie en het kan ze inspireren om er elke dag opnieuw voor te gaan. Dit vormt naar onze mening de basis voor een cultuur waarin alle medewerkers optimaal samenwerken aan de realisatie van de opdracht en de doelen van de school en aan het optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs

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

gezamenlijk reverentiekader en focus voor ons gedrag. De lading van de kernwaarden is uitgewerkt in het koersplan.

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

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

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

Ontwikkeling is een belangrijk begrip in onze cultuur. We hechten belang aan de ontwikkeling van leerlingen uiteraard, maar ook de ontwikkeling van medewerkers gericht op duurzame inzetbaarheid.

Hierin is aandacht voor vakmanschap, voor de professionele identiteit en voor vitaliteit.

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

Ook de structuur ondersteunt de gewenste cultuur. In de structuur staan de scholen centraal, daar ligt het primaat en de integrale verantwoordelijkheid. Vanuit het bestuur wordt ruimte geboden om in de school optimale context te realiseren, vooral op het gebied van de organisatie en uitvoering van het onderwijs (onderwijsconcept). Het HRM-, het financieel- en het kwaliteitsbeleid is qua inhoud, ontwikkeling en uitvoering zodanig vormgegeven dat het bijdraagt aan de gewenste cultuur.

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

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

## 6.2 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.



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

Ontwikkelpunten	Prioriteit	2020	2021	2022	2023
2 groepen volledige OZA	Hoog	X			
Ontschotting SBO-SO	Gemiddeld		X	X	
Uitdagende leeromgeving	Gemiddeld		X	X	
Volledige onderwijskracht voor 2 OZA-groepen	Hoog	X			
Inzet digitale middelen	Gemiddeld		X		
Format OPP optimaliseren	Hoog	X	X		
Samenvoegen diverse plannen tot 1 plan	Hoog	X	X		
Inzet Classdojo	Gemiddeld		X		
Herzien CITO voor kleuters	Hoog	X			
Pest coördinator zichtbaar binnen de school	Gemiddeld		X		
Monitor veiligheidsbeleving	Gemiddeld	X	X	X	X
RI&E	Gemiddeld		X		
Collegiale consultatie	Gemiddeld	X	X	X	X
Kwaliteitskaarten	Hoog	X		X	
Zelfevaluatie	Hoog	X		X	