



Schoolplan 2020-2024 De Wissel



Instemming MR <datum>

Vaststelling directie <datum>

Versie 01-01-2020

Inhoudsopgave

DEEL 1: BELEID	3
1. ONS SCHOOLPLAN	3
1.1 Voorwoord	3
1.2 Doelen en functie van het schoolplan	3
1.3 Het opstellen en vaststellen van het schoolplan	4
1.4 Bijlagen	4
2. ALGEMENE GEGEVENS, CONTEXTGEGEVENS EN ANALYSE	5
2.1 NAW-gegevens	5
2.2 Onze identiteit	5
2.3 Ons personeel	6
2.4 Onze leerlingen	6
2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving	7
2.6 Landelijke ontwikkelingen	8
2.8 Resultaten van ons onderwijs	10
2.9 Sterkte-zwakteanalyse	11
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?	12
4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID	14
4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs	14
4.3 Schoolondersteuningsprofiel	19
4.4 Onderwijsprogramma	19
4.5 Ononderbroken ontwikkeling	20
4.6 Pedagogisch-didactisch handelen	21
4.7 Zorg en begeleiding	21
4.8 Opbrengsten/ resultaten	22
4.9 Schoolklimaat	22
4.10 Veiligheid	22
4.11 Leertijd	22
4.12 Verzuimbeleid	22
4.13 Sponsoring	23
5 ZORG VOOR KWALITEIT	23

5.1	Kwaliteitszorg op bestuursniveau	23
5.2	Kwaliteitszorg op schoolniveau	29
5.3	Hoe voldoet de school aan de basiskwaliteit?	29
5.4	Eigen kwaliteitsaspecten.....	30
6	HRM-BELEID	31
6.1	HRM-beleid op bestuursniveau	31
6.2	Professionele cultuur	34
6.3	HRM-beleid gericht op pedagogisch-didactisch handelen	36
6.4	Beleid evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding.....	37
DEEL 2: SAMENVATTING MEERJAREN BELEID (WAT GAAN WE DOEN?)		0

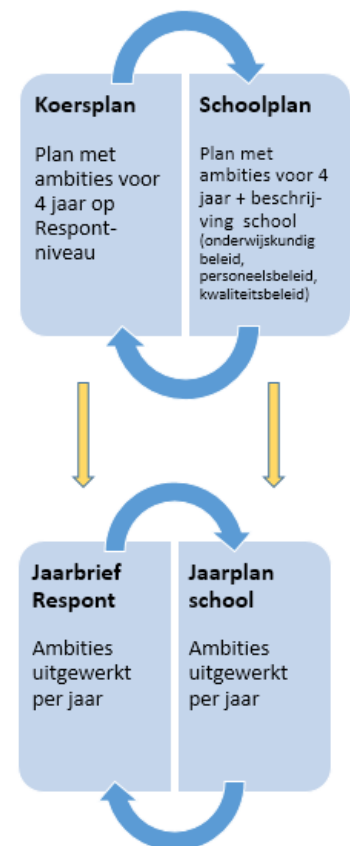
DEEL 1: BELEID

1. ONS SCHOOLPLAN

1.1 Voorwoord

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

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



1.2 Doelen en functie van het schoolplan

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

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

We hebben het schoolplan opgedeeld in twee delen.

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

In deel 2 worden de ambities voor de toekomst samengevat en worden in grote lijnen de speerpunten/activiteiten 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
- Big Picture Learning
- De presentatie
- De meeloopdag
- Persoonlijk leerplan (PLP)
- jaarplan
- ontwikkelplan
- zorgplan
- 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
Bestuursnummer	40876

Gegevens van de school	
Naam school	De Wissel
Directeur	Jelle Gernler
Adres	Bergweg 8
Postcode en plaats	4461 NB Goes
Telefoonnummer	0113-211323
E-mailadres	wissel@respont.nl
Adres website	www.prodewissel.nl
Brinnummer	26 HF

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.

De Wissel maakt deel uit van de Coöperatie Samenwerkingsverband Passend Voortgezet Onderwijs Oosterschelderegio (S.P.V.O.)

2.3 Ons personeel

De directeur van de school is eindverantwoordelijke en vormt samen met de leden van het managementteam de directie, er is geen adjunct-directeur. Het team (peildatum 1-1-2020) bestaat uit:

- 1 directeur
- 5 voltijd docenten
- 13 deeltijd docenten
- 1 trajectbegeleider
- 1 maatschappelijk werkende
- 1 orthopedagoge
- 1 zorg coördinator
- 1 secretaresse
- 1 administratief medewerkster
- 1 conciërge
- 1 interieurverzorgster

Van de 26 medewerkers zijn er 9 man en 17 vrouw.

2.4 Onze leerlingen

Onze school wordt bezocht door ongeveer 122 leerlingen (peildatum 1-10-2019). Leerlingen bezoeken onze school nadat zij een toelaatbaarheidsverklaring van het samenwerkingsverband hebben ontvangen. Wij geven voorgezet onderwijs aan jeugdigen die vanwege hun veelal beperkte cognitieve capaciteiten het beste leren in de praktijk. Het praktijkonderwijs heeft als opdracht om deze leerlingen te stimuleren en te ondersteunen hun talenten maximaal te ontwikkelen, door aan te sluiten bij hun mogelijkheden en hun passies. Met als doel dat zij zo zelfstandig mogelijk functioneren en zoveel mogelijk participeren in onze samenleving, nu en in de toekomst. Het praktijkonderwijs wil daarmee ook een belangrijke bijdrage leveren aan een inclusieve samenleving: een samenleving die aan elk mens kansen biedt. Hierbij is werk van groot belang, een goede voorbereiding op werk is een van de kerntaken van onze school. De aandacht gaat verder ook uit naar het zelfstandig functioneren in de domeinen wonen, leren, vrije tijd en burgerschap. Vanaf 12 jaar kunnen de leerlingen instromen en verlaten in principe de school als ze 18 jaar zijn. Veelal zijn de leerlingen afkomstig van het speciaal basisonderwijs. Een klein gedeelte komt van het reguliere basisonderwijs en op kleine schaal vindt er, onder invloed van passend onderwijs, afstroom vanuit het VMBO plaats.

Op dit moment heeft de school ongeveer 122 leerlingen. Vanwege demografische ontwikkelingen is de verwachting dat de komende 10-15 jaar het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs zal dalen. Het praktijkonderwijs vormt hier geen uitzondering op; in sommige regio's is er al krimp waargenomen en de Wissel laat de afgelopen jaren al een daling zien van ongeveer 20 leerlingen.

Leerlingen die onze school bezoeken, worden gekenmerkt door cognitieve beperkingen en leren derhalve beter in de praktijk. Denk bij cognitieve beperkingen aan: informatieverwerking, probleemoplossend vermogen, generaliserend vermogen en gedragsregulatie. Deze beperkingen maken dat jongeren binnen het praktijkonderwijs vaak moeite hebben met het volledig uitvoeren van taken, alsmede de sociale omgang en hier dus in meer of mindere mate ondersteuning bij nodig hebben. Nog concreter; zaken als abstracte begrippen, planningsvaardigheden, onthouden en

terughalen, scheiden hoofd- en bijzaken, reflectie op eigen gedrag, beperkte sociaal-cognitieve vaardigheden, faalangst en lees- en rekenproblemen, spelen hierbij een rol.

Van groot belang bij de ontwikkeling van onze leerlingen is goed inzicht in de startsituatie, zowel thuis als op school en zicht op alle betrokken partijen. Wij als Wissel geloven zeker in de mogelijkheden van onze leerlingen hun arbeidspotentieel en leerbaarheid. Oprechte aandacht, zorg en betrokkenheid zijn vanuit onze school meer dan aanwezig en meer dan nodig om onze fantastische leerlingen verder te helpen vanuit een perspectief dat past en haalbaar.

2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving

Vanuit de overtuiging dat samenwerking een van de uitgangspunten is van ons onderwijs hebben wij een netwerk van partijen waarmee wij in meerdere of mindere mate samenwerken. De partijen die regionaal een actieve rol spelen om onze leerlingen met perspectief op werk uit te laten stromen zijn:

- Gemeenten (diensten zoals jeugdzorg, wmo, sociale teams e.d.)
- SW-bedrijven
- Regionale werkbedrijven
- Werkgeversservicepunten
- Reguliere opleidingen(VSO, VMBO, MBO)
- Niet-reguliere opleidingen in allerlei vormen
- RMC
- SBB
- leerwerkloket
- Re-integratiebureaus, Jobcoachorganisatie, Uitzendbureaus
- Werkgeversorganisaties en werkgeversinitiatieven
- Commerciële partijen voor diverse certificeringen
- Landelijke en regionale projecten
- Zeeuwse Stichting Maatwerk

De school staat in Goes, centraal gelegen op de Bevelanden en valt onder het samenwerkingsverband Oosterschelde. Wij hebben de overtuiging dat een brede aanpak, die lokaal en regionaal is ingebed de meeste kans van slagen biedt als het gaat om een levensbreed/integraal onderwijsaanbod. Maatwerk is het sleutelwoord. Maatwerk in de transitie van school naar werk en maatschappij is ons uitgangspunt. Wij zetten in op het versterken van de eigen kracht van de leerling: het ontwikkelen van hun eigen talenten en mogelijkheden, alsmede het versterken van hun adaptief vermogen (hoe ga je om met je dagelijkse routine). Daarnaast wordt ingezet op bewustwording van het eigen netwerk en het mobiliseren en versterken daarvan. Zelfredzaamheid betekent ook hulp van anderen weten in te schakelen.

Het transitie-denken ziet de overgang van school naar werk als een fase in de loopbaan van de leerling. Een fase die begint op school en die doorloopt in het werk. Stages spelen hierbij een cruciale rol, maar ook het onderwijs moet zo levensecht mogelijk zijn. Na het verlaten van de school gaat het niet alleen om het vinden van werk, maar ook om het behoud er van. Bekend is dat onze jongeren ook op dat punt kwetsbaar zijn. Door de overgang niet als een momentopname maar als een transitiefase te zien, ontstaat een ander perspectief. Meerdere partijen zijn hier bij betrokken en ook ouders spelen een voorname rol. Het op een lijn zitten is van groot belang. Scholen, bedrijven, gemeenten en allerlei ondersteunende partijen dienen samen op te trekken met leerlingen en ouders om uitval in de transitie

te voorkomen en in te grijpen als het misgaat. Verder klinkt steeds vaker het geluid dat in het kader van een leven lang leren jongeren gedurende een veel langere periode zouden moeten kunnen terugvallen op de school.

De situatie thuis en de opstelling van de ouders hebben een grote invloed op de houding en gedrag van hun kind en daarmee ook veel invloed op de schoolresultaten. Het is van groot belang dat leerling, ouder en school(en indien aan de orde werkgever) op een lijn zitten ten aanzien van persoonlijke leerdoelen en leerplannen. Alle partijen dienen samen te werken om een toekomstbeeld te ontwikkelen dat bij de leerling past.

Sinds enige jaren is de Zeeuwse Stichting Maatwerk (ZSM) actief in Zeeland. Ook De Wissel participeert in deze stichting en heeft 1 docent voor 2 dagen gedetacheerd en toegevoegd aan het werkteam van de stichting. Uitgangspunt is dat de weg van onze leerlingen naar de toekomst een ingewikkeld proces is waarin veel partijen een functie hebben. ZSM speelt een verbindende rol door die partijen bij elkaar te brengen. Dus; nauwe samenwerking tussen de Zeeuwse scholen onderling en een intensieve samenwerking met de regionale ketenpartners. Zo ontstaat er een vroegtijdig beeld van de (on)mogelijkheden en talenten van elke leerling. Als missie ziet de stichting: 'Vanuit talenten samenwerken aan een toekomst, voor elke leerling een oplossing'

Belangrijke waarden voor de Zeeuwse Stichting Maatwerk zijn:

- Acceptatie
- Normalisatie/participatie
- Integratie

Jaarlijks publiceert ZSM een prognose van schoolverlaters VSO/PRO/Entree. ZSM houdt de uitstroom van leerlingen van de aangesloten scholen bij. We blijven die leerlingen ook drie jaar lang volgen. Zo verschijnen regelmatig de [prognosemonitor](#), de [uitstroommonitor](#) en de [volgmonitor](#).

2.6 Landelijke ontwikkelingen

Het praktijkonderwijs is landelijk ondergebracht in de Sectorraad Praktijkonderwijs en uit structureel overleg en onderzoek blijkt dat zaken zoals: gepersonaliseerd leren, levensecht leren, versterken van het netwerk van de jongere en een holistische visie en aanpak, telkens terugkerende thema's zijn.

Gepersonaliseerd leren

Het praktijkonderwijs is leidend als het gaat om gepersonaliseerd onderwijs(individuele leerroutes). Op een groot aantal scholen zien we leerlingen langs persoonlijk leerplannen werken aan hun leerdoelen. Meer en meer praktijkscholen zijn in staat om het onderwijs op maat te maken door delen van het curriculum persoonlijk te maken. De ondersteuning van de leerling heeft vaak ook het karakter van individuele coaching. Vaak is er een laag zelfbeeld en weinig vertrouwen en dan kan de passie en competentie van de leerling worden genomen. Waardering en positieve bekrachtiging zijn hierbij van groot belang. Wanneer een leerling gaat zien wat zijn kwaliteiten zijn, stijgt de motivatie en is hij ook meer in staat om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en eigen potentie te zien. Door uit te gaan van mogelijkheden worden mogelijke beperkingen van ondergeschikt belang en vormen geen belemmering meer voor groei en ontwikkeling. Onze docenten/coaches hebben oog voor de talenten

van onze leerlingen en door de vertaalslag naar de maatschappij en arbeidsmarkt te maken, helpen ze de leerling om een eigen arbeidsidentiteit op te bouwen.

Levensecht leren

Binnen het praktijkonderwijs wordt gewerkt vanuit de ervaring dat deze leerlingen het beste leren door te doen; instructies vooraf zijn kort en van belang is het opdoen van concrete ervaringen en processen, zowel binnen(praktijklessen) als buiten(stages). In dit proces vinden de begeleiders belangrijke aanknopingspunten voor ons onderwijs en individuele coaching. Om tot meer levensecht leren te komen blijft en gaat De Wissel steeds meer samenwerken met allerlei bedrijven en instellingen. Onze jongeren leren nu eenmaal meer in een werkomgeving dan in een uitsluitend schoolse omgeving.

Holistische visie

Werk en leren is van cruciaal belang om mee te kunnen doen in de huidige samenleving, maar er wordt ook op de andere domeinen zelfredzaamheid verwacht. Naast leren en werken is er ook aandacht voor vrije tijd, wonen en burgerschap. Kortom: hoe sta je in de maatschappij? Accepteer je verschillen? Ga je stemmen? Etc. Vanuit deze holistische visie is er ook nadrukkelijk aandacht voor wat er speelt in het leven van onze leerlingen (hoe gaat het thuis?). Steeds vaker wordt er gesproken over integrale begeleiding van leerlingen door coaches die oog hebben voor het functioneren van de leerling op deze verschillende gebieden. Van nature is het praktijkonderwijs daarom ook, meer dan andere schoolsoorten, gericht op samenwerking met partijen uit andere domeinen.

2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern

De laatste collegiale audit is afgenomen in 2015. In algemene zin geeft het auditteam aan gastvrij ontvangen te zijn. De bezoeken van lessen, gevoerde gesprekken met diverse medewerkers, leerkrachten, leerlingen en ouders zijn als prettig en open ervaren. Dat bleek ook uit observaties tijdens verschillende lessen en vrije situaties.

Men heeft met name gekeken naar de volgende kwaliteitsaspecten:

- kwaliteitszorg
- leerlingenzorg
- orthopedagogisch handelen en actieve rol leerlingen
- orthopedagogisch handelen en schoolklimaat

In april 2020 zal een nieuwe interne, collegiale audit worden afgenomen en deze resultaten zullen later bijgevoegd worden bij dit schoolplan.

Het laatste inspectiebezoek dateert van 2013 en geeft aan dat de basiskwaliteit goed is. In de jaren daarna heeft de inspectie gebruik gemaakt van de zgn. 'bestuursinspectiegesprekken' en ook daar is geen reden tot zorg aangegeven.

In 2019 is tevens de zgn. 'veiligheidsmonitor' afgenomen, welke in 2020 weer afgenomen zal gaan worden.

2.8 Resultaten van ons onderwijs

	2016 - 2017	2017 – 2018	2018 – 2019*
Arbeidsplaats regulier	13	12	16
Arbeidsplaats beschut	-	-	-
Vervolgopleiding MBO Entree	8	5	3
Vervolgopleiding MBO niveau 2 Middels Entree Wissel	10	10	4
Andere vervolgopleiding, al dan niet gekoppeld aan werk	-	-	1
Verhuizing	-	2	5
Dagbesteding	1	-	-
Plaatsing in het VMBO	-	-	-
Plaatsing in een regionaal expertisecentrum (REC)	-	-	-
Geen plaatsing	-	-	1
Totaal	32	29	30

***Peildatum juli 2019**

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
Persoonlijk leren(BPL); een duidelijk pedagogisch/didactisch uitgangspunt, gericht op de toekomst	Herontwerpschool; verandering vraagt veel inzet en energie, hierdoor ervaren de docenten werkdruk
Netwerkschool; de school heeft vele partners in onderwijs, bedrijfsleven, zorg en ambtenarij	Samenstelling personeel; gezien de ontwikkelfase van de school wordt er veel gevraagd van de professionaliteit van de docenten
Adaptief vermogen; flexibel, gericht op ontwikkeling/verandering kijkend naar de maatschappij om ons heen	Additionele middelen niet structureel(ESF)
Coaching leerlingen; werken vanuit een echte relatie	Doelgericht leren; dit moet meer terug te zien zijn in de klas

KANSEN	BEDREIGINGEN
Samenwerking VMBO en MBO; we bieden de entree-opleiding aan en denken mee over verdere samenwerking	Leerlingaantal; krimp geeft minder financiële mogelijkheden
Herontwerpschool, dit geeft de kans om uitgangspunten zoals gepersonaliseerd leren reëel gestalte te geven	Verandering; dit geeft gedoe op de werkvloer
Oud-leerlingen; een leven lang leren voor iedereen en dus ook voor onze doelgroep	Personeelstekort en te weinig financiële middelen; zaken zoals intensieve coaching staan dan onder druk
Bredere doelgroep aanboren; niet alleen praktijkschoolleerlingen zijn gebaat bij ons onderwijs	Positionering MBO; gedoe rondom de entree-opleiding

3. WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAARTOE?

3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan

Onze school is een school voor Praktijkonderwijs in de leeftijd van 12 tot 18 jaar. Wij bieden onderwijs aan jongeren die vanwege hun veelal beperkte cognitieve capaciteiten het beste leren in de praktijk. Wij hebben als opdracht om onze leerlingen te stimuleren en te ondersteunen om hun talenten maximaal te ontwikkelen door aan te sluiten bij hun mogelijkheden en passies. Met als doel dat zij zelfstandig functioneren en participeren in onze maatschappij, nu en in de toekomst. De Wissel wil hiermee ook een belangrijke bijdrage leveren aan een inclusieve samenleving, waar kansen liggen voor iedereen. Hierbij is uitstroom naar werk of een combinatie van werk en leren van groot belang. En dat is een van de kerntaken van ons onderwijs. Daarnaast richten wij ook onze aandacht op het zelfstandig functioneren in de domeinen wonen, leren, vrije tijd en burgerschap.

Met de juiste begeleiding is het merendeel van onze leerlingen prima in staat om in een reguliere omgeving te leren en te werken. De Wissel als school gelooft in de mogelijkheden van onze leerlingen en stelt zichzelf dan ook tot doel om de leerlingen zo optimaal mogelijk voor te bereiden op een plaats in de maatschappij en een passende werkomgeving of een andere vorm van onderwijs. We hebben oog voor hun mogelijkheden maar zijn niet blind voor hun eventuele beperkingen. En daar houden wij rekening mee in alles wat we elke dag doen.

We werken vanuit de volgende leidende principes:

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

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

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

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

Als school staan we in de toekomst midden in de maatschappij en worden alom gezien als de arbeidstoeleiders voor onze doelgroep. We participeren in een nieuwe vorm van onderwijs waarin gepersonaliseerd leren (BPL) als uitgangspunt gehanteerd wordt. We werken samen met VSO/VMBO/MBO op onderwijskundig gebied en zetten daar waar nodig onze expertise in. De mogelijkheid bestaat om op- en af te stromen naar het VMBO en maken gebruik van hun expertise en facilitaire mogelijkheden. Tevens verzorgen wij in dit kader de Entree-opleiding geheel zelfstandig en zorgen voor aansluiting en doorstroom naar niveau 2. Ook houden wij ons bezig met de uitstroomleerlingen mbo-niveau 2 die aan het werk willen.

Als school willen we graag de “buitenwereld” zoveel mogelijk de school in halen met ruime aandacht voor kunst en cultuur en een positieve rol in de wijk en buurt spelen. Het optimaliseren van ons onderwijs, gezien in het licht van de veelgenoemde 21^e eeuwse vaardigheden heeft een grote vlucht genomen en school bezit de laatste kennis op gebied van ICT/Multimedia.

In het kader van “leven lang leren” biedt de school aan oud-leerlingen onderwijspakketten aan gebaseerd op doelgerichtheid en maatschappelijke betrokkenheid, denk hierbij aan avondschool en andere alternatieve vormen van onderwijs. Nazorg is geborgd als onderdeel van de school en ouderparticipatie vertaalt zich ook in scholingsaanbod voor ouders/verzorgers.

Politiek gezien staan we op de kaart en is het praktijkonderwijs op De Wissel een regulier en goed alternatief voor de populatie die zich bevindt aan de “onderkant” van ons nationale onderwijspectrum.

De Wissel heeft een nieuwe naam die recht doet aan onze onderwijsmissie en filosofie. Een naam die staat voor kwaliteit en resultaat, “een leven lang”. Denk hierbij aan oprichten van bijvoorbeeld een werkacademie.

De school heeft een hoge mate van leerling- en ouderbetrokkenheid en is gehuisvest in een modern, warm schoolgebouw, voorzien van de laatste energievoorzieningen. Kortom; een school waar je graag wilt zijn en die ook op andere tijden en in het weekend een rol kan spelen in de buurt.

STREEFBEELDEN
1. Volledige invoering BPL
2. Doelgericht onderwijs
3. Een leven lang leren
4. Meer levensecht leren en grote maatschappelijke betrokkenheid
5. Ontwikkelen werkacademie en naamsverandering

‘Aanbodgestuurd leren’ vs ‘gepersonaliseerd leren’.



DE WISSEL
PRAKTIJSCHOOL

4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID

4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs

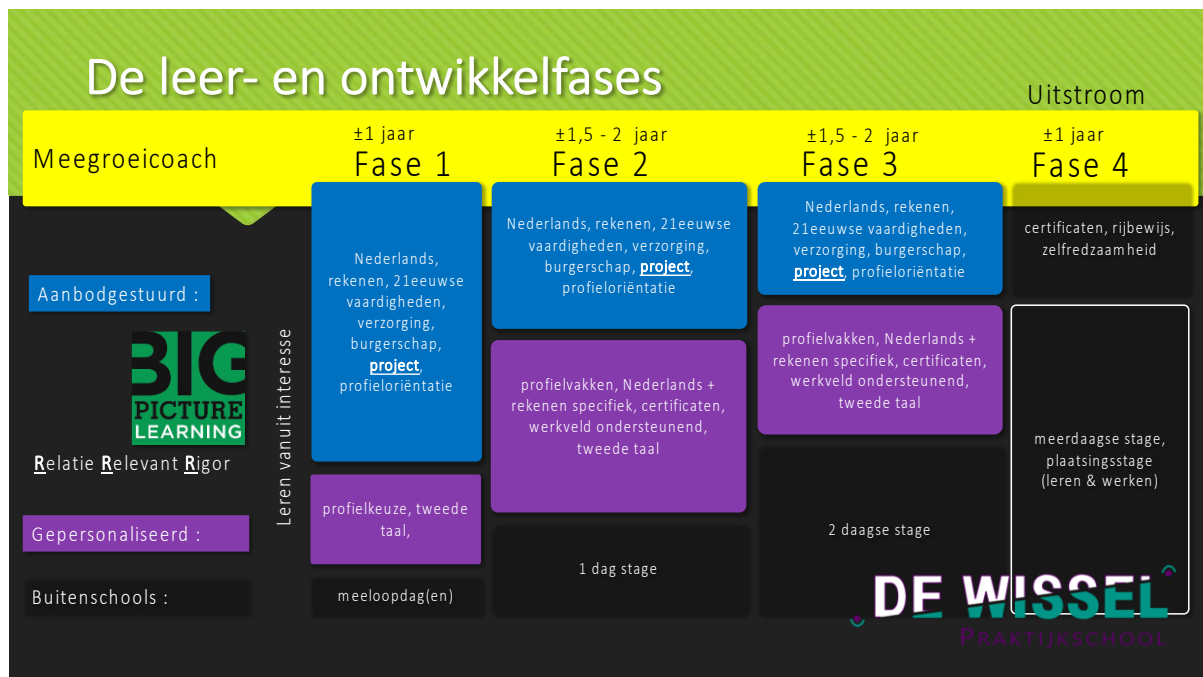
Praktijkschool De Wissel realiseert haar missie door systematisch en doelgericht te werken aan individuele leertrajecten, die enerzijds aansluiten bij het niveau en mogelijkheden van de leerlingen en anderzijds gericht zijn op de specifieke competenties die gevraagd worden vanuit de werkvloer en de maatschappij.

De Wissel stimuleert leerlingen zich te ontwikkelen op het gebied van wonen, werken, vrije tijd en burgerschap met als doel een eigen plek in de maatschappij te verwerven. Leerlingen leren optimaal gebruik te maken van de begeleidende kwaliteit van de onderwijsomgeving, van de eigen groeikracht en van de betekenisvolle omgeving. Een uitgebreid zorgsysteem maakt integraal deel uit van dit proces. Maatwerktrajecten staan centraal in de werkwijze, evenals het leren van en met elkaar. Het klimaat kenmerkt zich door respect en acceptatie in een veilige werk- en leeromgeving. De Wissel is een lerende organisatie. De medewerkers van de school zijn professionals die dit mogelijk maken door continu met de leerling, ouders en netwerkpartners in gesprek zijn. Zo krijgen we zicht op wat nodig is en bepalen we samen wat er nodig is om tot optimale ontwikkeling te komen. De Wissel ziet zich daarom ook als netwerkschool. Op De Wissel richten we het leerproces zo in dat de leerling optimaal leert. Het dient uitdagend, betekenisvol, maximaal en effectief, doelgericht te zijn. Daarvoor is het nodig om samen stapsgewijs haalbare doelen te formuleren en manieren te vinden om die doelen te realiseren. Dit doen wij door ons onderwijs vorm te geven volgens de principes van Big Picture Learning (BPL).

Kern van het BPL is het persoonlijk maken van het onderwijs en daarmee de kwaliteit van de leeropbrengsten voor de leerling. De leerling staat centraal, niet de leerstof of het examen; vanuit zijn interesse bepaalt de leerling (in grote mate) wat er wanneer geleerd wordt in welke tempo en hoe. Big Picture Learning is meer dan individueel onderwijs: het is persoonlijk onderwijs. Onderwijs persoonlijk maken wil zeggen dat leerlingen sturing kunnen geven aan hun eigen leerproces en keuzemogelijkheden hebben. Het betekent ook dat de school de leerlingen nadrukkelijk de tijd, kans en verantwoordelijkheid geeft om dat te leren. Dat hun begeleiders in gesprek gaan, hen aanspreken op hun sterke kanten en respectvol omgaan met hun beperkingen. De filosofie van BPL is ook: leerlingen uit zichzelf laten halen wat erin zit en helpen boven hun eigen verwachtingen uit te groeien.

Deze sterk geïndividualiseerde vorm van onderwijs leidt tot minder verzuim, minder drop-outs, een veiligere leeromgeving en een betere doorstroming naar het vervolgonderwijs. Deze methode maakt leren persoonlijk en focust op de 3 R 's:

- Het aangaan en onderhouden van de **R**elatie met de leerling en zijn omgeving.
- Het creëren van de **R**elevantie in de lesstof en het programma, maak het echt.
- De **R**igor, resultaten beoordelen naar de persoonlijke mogelijkheden en inzet van een leerling



4.2 Wat is Big Picture Learning op De Wissel?

Onderwijs moet passen bij de interesses/passies van onze leerlingen, maar ook bij wat ze kunnen en nodig hebben om goed te ontwikkelen. Kortom ons onderwijs heeft een groot persoonlijk kader en dat is wat Big Picture Learning inhoudt, een van origine Amerikaanse onderwijsfilosofie die uitgaat van 10 belangrijke kenmerken.

1. Werken vanuit een PLP

Je werkt vanuit een persoonlijk leerplan, oftewel PLP. Daarin staan de doelen op verschillende gebieden waaraan de leerling werkt. De leerling maakt zijn PLP samen met zijn coach en bespreekt dit met ouders/verzorgers.

Ieder mens is uniek en komt in een veilige en betekenisvolle omgeving tot optimale ontwikkeling van eigenwaarde, competenties, sociale redzaamheid, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid.

Er wordt vanaf de eerste voortgangsgesprekken/presentatieweek met leerlingen en ouders / verzorgers en de stagebegeleider een PLP opgesteld. In dit Plan wordt beschreven aan welke sociale / emotionele ontwikkeldoelen en persoonlijke leerdoelen leerlingen willen gaan werken. In het Plan wordt opgenomen aan welk project en aan welke theorie er gewerkt wordt. Het Plan is maatwerk. Het is mogelijk dat leerlingen tijdens hun ontwikkeling ondersteuning nodig hebben om beter aan hun doelen te werken. Ondersteuning wordt dan onderdeel van het PLP.

Leerlingen starten met het “wie ben ik?” project om zichzelf te leren kennen waardoor we beter kunnen aansluiten bij de passie/ interesse van de individuele leerbehoefte van leerlingen. De individuele leerbehoefte geven we vorm binnen de vier domeinen wonen, werken, vrije tijd en burgerschap.

Door aan leerlingen te vragen “wat wil je leren?”, maak je het onderwijs relevant en persoonlijk. De mentor is in hen geïnteresseerd, luistert en bouwt aan een relatie. Door ouders/verzorgers en werkplekbegeleiders mee te laten denken, zorg je voor diepgang van hetgeen leerlingen gaan leren.

2. Leren in de echte wereld

Leren doe je niet alleen op school maar ook in de echte wereld. In de eerste fase kan de leerling gebruikmaken van meeloopdagen, daarna komen er snuffelstages en beroepsstages bij bedrijven of instellingen. Belangrijk hierbij is dat de stage voortkomt uit de passie van de leerling.

In fase 1 maken leerlingen direct kennis met “leren in de echte wereld”. Dat wil zeggen dat een groep leerlingen samen met de mentor een bedrijf / instelling gaat bezoeken. Dit gebeurt enkele keren per jaar. Op deze wijze komen zij in aanraking met de “echte wereld” en wordt hun wereldbeeld vergroot. Vanaf fase 2 volgen schaduwdagen en passiestages op een interview. Tijdens een schaduwdag draaien leerlingen een dag binnen een bedrijf mee om te kijken hoe een professional zijn werk uitvoert. Wanneer dit overeenkomt met hun verwachting kunnen hieruit passiestages volgen. Dit houdt in dat leerlingen meerdere dagen binnen een bedrijf / instelling meedraaien om de echte wereld verder te ontdekken.

Het streven is dat leerlingen vanuit het bedrijf / instelling een opdracht krijgen om dit verder op school uit te werken in een project. Door te leren in de echte wereld gaan leerlingen ontdekken wie zij zijn, wat zij willen en wat zij kunnen. In fase 3 hebben leerlingen ontdekt in welke richting ze zich verder willen ontwikkelen. Passiestages maken plaats voor reguliere stages. Wanneer blijkt dat er kans op een betaalde baan is dan bemiddelt de stagebegeleider naar een arbeidscontract.

Juist in de echte wereld leer je wat relevant is.

3. Betekenisvol beoordelen van resultaten

In de coachgesprekken met de coach spreekt de leerling zijn leerdoelen af en wordt beoordeeld op grond van afgesproken persoonlijke resultaten. De opbrengsten zoals behaalde certificaten en andere bewijzen worden bewaard in een portfolio. Op De Wissel houden leerlingen drie presentaties per jaar en hebben zij een voortgangsgesprek. Leerlingen nodigen hiervoor ouders/verzorgers, familieleden en begeleiders uit die belangrijk zijn voor het leerproces. Tijdens een presentatie leggen leerlingen verantwoording af hoe zij aan hun Plan hebben gewerkt. Leerlingen vertellen aan welke onderdelen zij gewerkt hebben, maar leren ook te reflecteren op het leerproces. Vragen als “wat ging goed?” en “waar moet nog aan gewerkt worden?” komen hierin veelvuldig terug. Het proces is even belangrijk als het resultaat. Daarna maken leerlingen samen met ouders/ verzorgers, coach en stagebegeleider een nieuw Plan voor de volgende periode.

Leerlingen zijn trots op wat zij hebben gedaan en willen dit graag delen met hun familie (relatie). Hetgeen zij presenteren komt uit hun eigen Plan (relevantie). Doordat leerlingen reflecteren en presenteren worden leerlingen tot diepgang uitgedaagd.

4. Vaste coachgroepen met vaste coaches

De bedoeling is dat de leerling in principe gedurende zijn hele schoolloopbaan in dezelfde coachgroep zit en met dezelfde coaches werkt. Zo creëren we stabiliteit en continuïteit.

Op De Wissel is bewust gekozen voor een dergelijk coachsysteem. Dit bevordert de ononderbroken ontwikkelingslijn. De coach is de spil. Hij/zij is het eerste aanspreekpunt voor zowel leerlingen, ouders/verzorgers, leerwerkmeesters, ambulant begeleider etc. Hij/ zij “bewaakt” het opgestelde Plan door leerlingen te motiveren, te inspireren, te steunen en te sturen. Wanneer leerlingen op stage gaan wordt dit begeleid door de eigen mentor.

Door leerlingen steeds beter te leren kennen, in verschillende situaties krijgt de relatie steeds meer diepgang.

5. Kleinschalige schoolorganisatie

De school heeft circa 125 leerlingen. Om persoonlijk onderwijs mogelijk te maken moeten de coachgroepen niet te groot zijn, dus maximaal 20 leerlingen. Docenten/coaches maken deel uit van leerteams waarin ze regelmatig overleggen aangaande zaken zoals ontwikkeling, vorderingen en andere onderwijszaken

Op De Wissel komen ongeveer 130 leerlingen om te leren. Bij Big Picture onderwijs hoort een kleinschalig schoolorganisatie. Ons uitgangspunt is persoonlijk onderwijs/ maatwerk. De Wissel herbergt op dit moment 6 coachgroepen. Vanaf het moment dat leerlingen op school komen, worden zij in een coachgroep geplaatst, waar zij in principe de hele schooltijd blijven. Een coachgroep bestaat uit fase 1, fase 2 en fase 3 groepen. De groepen zijn heterogeen samengesteld. Hiervoor is gekozen om leerlingen te stimuleren om te leren van en met elkaar. Leerlingen, mentoren, onderwijsondersteunend personeel en de kernteamleider vormen samen een eigen gemeenschap binnen de school.

Kleinschaligheid zorgt ervoor dat coaches, stagebegeleiders en ondersteunend personeel alle leerlingen binnen het coachteam goed kennen en omgekeerd. Dit geldt ook voor de leerlingen onderling binnen de coachgroep

6. Bouwen aan een schoolcultuur

Op De Wissel vinden we het belangrijk dat iedereen zich betrokken voelt bij de school. We beginnen en eindigen de dag samen. Zowel de medewerkers als de leerlingen maken gebruik van een zgn., check-in en een check-out. De leerlingen doen dit in hun eigen coachgroep. Verder vinden er regelmatig een zgn. “Pick me up” plaats. Dit is een gezamenlijk moment aan het begin van de dag waarin de docenten/coaches en leerlingen aandacht hebben voor een bepaald onderwerp, of iets leuks delen, of aandacht vragen voor een maatschappelijk probleem. Er wordt gewerkt aan een fijne en respectvolle cultuur. En je kunt als leerling meedenken en praten over schoolzaken door deel te nemen aan de leerlingenraad.

Onder schoolcultuur wordt verstaan de manier waarop we binnen De Wissel met elkaar omgaan. Het gaat erom dat leerlingen en personeel zich veilig en prettig voelen in de schoolomgeving. Iedereen wordt voorgehouden om op een respectvolle manier met elkaar en met de omgeving om te gaan. Leerlingen worden op verschillende manier in dit proces begeleid door te leren elkaar aan te spreken, te reflecteren en om een voorbeeld voor elkaar te zijn. We gebruiken de pedagogische dansvloer, vanuit herstelrecht, om dit vorm te kunnen geven.

Op deze wijze wordt gewerkt aan het versterken van de relatie.

7. Betrokkenheid van ouders/verzorgers

Ouders/verzorgers worden actief betrokken bij wat leerlingen dagelijks doen. Tijdens de zgn. Presentaties (tenminste 3 x per schooljaar) van de leerling over zijn PLP en verdere gesprekken, praten ouders mee over de ontwikkeling van hun kinderen. Ook hebben ouders de mogelijkheid om zitting te nemen in de medezeggenschapsraad.

In het ontwikkelproces van leerlingen vinden wij het essentieel dat ouders/verzorgers betrokken worden bij het leerproces van leerlingen. Zij worden door hun zoon/dochter uitgenodigd presentaties bij te wonen.

Doordat leerlingen, ouders/verzorgers, mentor samen werken bouw je aan een toekomst, waarbij dat wat wordt geleerd belangrijk is voor deze specifieke leerling.

8. Loopbaanondersteuning

Leerlingen worden regelmatig bevraagd over wat ze leuk vinden en later willen gaan doen. Door de stages gaan de leerlingen ontdekken waar hun passie ligt, Zo worden de leerlingen begeleid naar werk en soms naar een vervolgopleiding. Ook biedt de school nazorg als de leerling al van school af is.

Leerlingen worden gestimuleerd om in hun eigen omgeving stages te zoeken door gebruik te maken van mensen die zij kennen. Daarnaast worden leerlingen uitgedaagd om bij Start de dag mensen uit hun eigen kennissenkring uit te nodigen die komen vertellen over hun passie of beroep. Op deze wijze wordt de echte wereld binnen gehaald.

De Wissel geeft leerlingen vertrouwen door leerlingen zelf verantwoordelijk te maken voor hetgeen hij doet.

9. Voortdurende professionele ontwikkeling

Op school vragen we ons steeds af; 'doen we de goede dingen?' en 'doen we de dingen goed?' Als het nodig is stellen we het beleid bij. Alle medewerkers volgen jaarlijks scholing middels studiedagen e.d.

Alle leerlingen worden uitgedaagd, gestimuleerd, gecoacht om het beste uit zichzelf naar boven te halen. De Wissel wil leerlingen een lerende houding meegeven en vaardigheden laten ontwikkelen die nodig zijn om zich te kunnen aanpassen aan de steeds veranderende eisen van de maatschappij.

Er wordt veel in docenten geïnvesteerd. Professionele ontwikkeling gebeurt door individuele- en algemene scholing.

De Wissel wil een lerende organisatie zijn.

10. Leiderschap en ondernemerschap stimuleren en ontwikkelen

We vinden het als school belangrijk dat de leerling zelf in actie komt en verantwoordelijkheid neemt voor eigen gedrag. Hierin wordt de leerling gestimuleerd en gemotiveerd.

Leiderschap heeft te maken met verantwoording nemen. Leerlingen worden uitgedaagd tot persoonlijk leiderschap. Hiermee wordt bedoeld dat leerlingen verantwoordelijkheid ontwikkelen, leren te plannen, initiatieven leren nemen, maatschappelijk bewust worden, keuzes leren maken en prioriteiten leren stellen, werken aan conflicten op te lossen, luisteren in plaats van oordelen, leren samen te werken, ook met personen die anders zijn dan hijzelf.

Doordat leerlingen zich durven te onderscheiden zijn zij bezig met dat wat voor hen relevantie heeft en daardoor groeien leerlingen op persoonlijk vlak.

4.3 Schoolondersteuningsprofiel

Praktijkschool De Wissel is een school welke streeft naar rust, overzichtelijkheid en een geordende omgeving. Het bieden van structuur en overzicht zorgt ervoor dat de leerlingen weten wat er van ze wordt verwacht en biedt tevens steun. De school wil haar onderwijs inrichten a.d.h.v. de volgende principes:

- het aanbieden van brede ontwikkelingsmogelijkheden
- leerlingen leren hun potentieel actief en zelfstandig te gebruiken
- de (uitgangs)positie van de leerling op de arbeidsmarkt optimaliseren
- uitstroomkansen richting arbeid in de regio creëren en verbeteren
- het welzijn van de leerling op school en in de samenleving vergroten
- samenhangend, competentiegericht leren binnen en buiten de school
- innovatief vermogen in het team hebben
- een flexibele organisatie zijn
- teamwork, standaard gebruik maken van intervisie en collegiale consultatie
- een creatief aanpassingsvermogen bezitten voor veranderingen buiten de school.

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

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Profiel actualiseren	hoog	Huidige ontwikkelingen invoeren.

4.4 Onderwijsprogramma

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Doorontwikkeling BPL	hoog	1. Het zo spoedig mogelijk vervolmaken van de leerlijnen, differentiatiemodel en opbrengstentool om deze vervolgens in te zetten in de dagelijkse lespraktijk. 2. En dat vertalen in een praktisch didactisch beleid (-sdocument). Hier wordt aandacht gevraagd voor de persoonlijke onderwijsarrangementen en de wisselende aanwezigheid in lessen in relatie tot de leerlijnen die de leerling moet vervolmaken. 3. Het inhoudelijk onderbouwen van de check in en check out. 4. Het opmaken en vastleggen van een stagebeleidsplan.

		5. Het optimaliseren van het OPP in relatie tot PLP, weekplanner, opbrengsten en tijdsinzet medewerkers. 6. Het onderbouwen van welke vakken aanbod- en welke vakken vraaggestuurd zijn. Het gaat met name om Nederlands en rekenen. 7. Het ontwikkelen van projecten vanuit de LTI e/o Leren in de echte wereld 8. De leerling nog meer actief betrekken op zijn onderwijsprogramma en nog meer de eigen regie laten hebben op zijn persoonlijke leerdoelen en onderwijsprogramma.
Stagebeleidsplan	gemiddeld	Document actualiseren.

4.5 Ononderbroken ontwikkeling

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Management informatiesysteem	hoog	1. Het invoeren van een management informatiesysteem met aandacht voor: a. het borgen van wat ontwikkeld en reeds ingevoerd is (onderhouden van), waarbij één of meerdere collega's verantwoordelijk zijn b. het vastleggen van ontwikkelthema's, die verder ontwikkeld worden c. de opstellen van de nieuwe ontwikkelthema's en deze prioriteren in tijdpad van 4 jaar c. de leeropbrengsten omschrijven in relatie tot OR 1-2-3 e. de kwaliteitscyclus opstellen en vastleggen - Het betreft een cyclische, planmatige en systematische werkwijze gericht op kwaliteitszorg. 2. De aansturing van BPL door het management / stuurgroep eenduidig maken, vastleggen en uitvoeren.

4.6 Pedagogisch-didactisch handelen

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Doelgericht onderwijs	hoog	1. Het ontwikkelen van doelgericht onderwijs in de aanbod gestuurde vakken met aandacht voor feedback op inhoud, proces en zelfregulering én daarnaast op de persoon. 2. Het met elkaar ontwikkelen van doelgericht onderwijs binnen coachuren. 3. Het zo spoedig mogelijk vervolmaken van de leerlijnen, differentiatiemodel en opbrengstentool om deze vervolgens in te zetten in de dagelijkse lespraktijk. 4. Het coachen en begeleiden van de leerlingen vanuit het PLP, de weekplanner én de persoonlijke vakoverstijgende doelen. 5. Het opstellen van een (concreet) pedagogisch en beleid, gekoppeld aan de WHY van de school. 6. Taalstimulering in de dagelijkse werkwijze met leerlingen. 7. Het optimaliseren van het OPP in relatie tot PLP, weekplanner, opbrengsten en tijdsinzet medewerkers. 8. De werkwijze met het PLP en de weekplanner in de dagelijkse lespraktijk mét het team verder ontwikkelen en verbeteren, zodat er meer eenduidig gewerkt wordt én de leerling meer bewust en doelgericht werkt aan zijn onderwijsprogramma.

4.7 Zorg en begeleiding

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Coachvaardigheden	hoog	Het coachen en begeleiden van de leerlingen vanuit het PLP, de weekplanner én de persoonlijke vakoverstijgende doelen.
Stagebegeleiding coaches	gemiddeld	Het transparant en eenduidig werken vanuit het stagebeleidsplan.

4.8 Opbrengsten/ resultaten

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Registratie leeropbrengsten/ resultaten	hoog	Het eenduidig registreren van leeropbrengsten/resultaten, centraal en met de mogelijkheid tot analyse.

4.9 Schoolklimaat

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Eenduidige aanpak	hoog	Het meer eenduidig werken in met name coachtime, check in en check out.
Pick me up's	gemiddeld	Het verder ontwikkelen van de Pick me up's met de inzet en betrokkenheid (regie) van de leerling en zijn omgeving.

4.10 Veiligheid

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Sociale veiligheid	hoog	Afnemen nieuwe veiligheidsmonitor, laatste versie is van 2018.

4.11 Leertijd

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Optimaliseren	hoog	Het met elkaar ontwikkelen van doelgericht onderwijs binnen coach-uren.

4.12 Verzuimbeleid

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Informatie ouders/verzorgers	gemiddeld	Document actualiseren.

4.13 Sponsoring

Fondswerving is toegestaan, indien:

- Er geen directe invloed wordt uitgeoefend op het beleid van het onderwijs;
- Vanuit de overheid dit niet wordt beschouwd als een trendmatige geldstroom ter aanvulling van tekorten;
- Er geen duidelijk waarneembare verplichtingen of tegenprestaties uit ontstaan

Tevens organiseert de school regelmatig diverse activiteiten, welke gelden opleveren zoals: catering, arbeidstraining en externe werkprojecten. De gelden die hiermee binnenkomen dienen gezien te worden als extra en worden dus ook zo besteed.

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(szorg)?

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

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

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.

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.

Kwaliteitscultuur

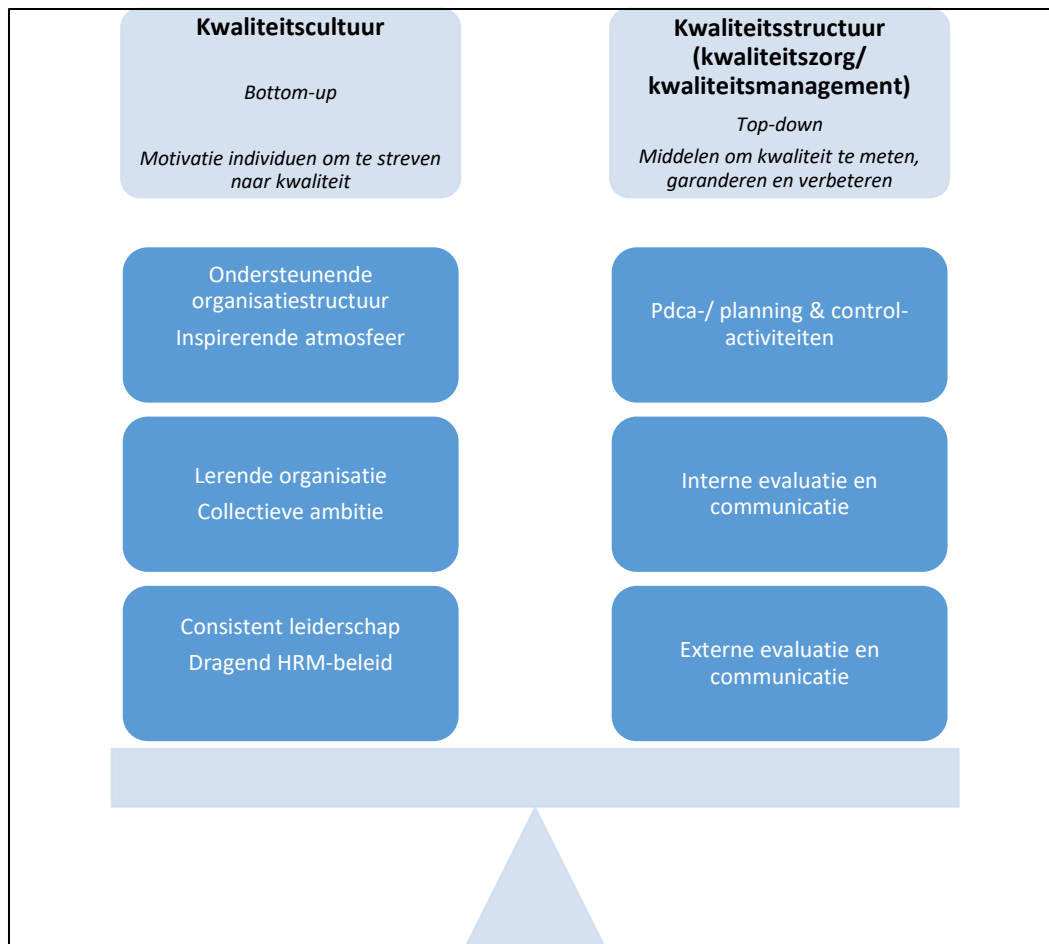
In het kader van kwaliteitszorg wordt ook vaak de term 'kwaliteitscultuur' genoemd. Een kwaliteitscultuur is een organisatiecultuur die bijdraagt tot de ontwikkeling van effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit die op haar beurt resulteert in een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De medewerkers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

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

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

Respont beschouwt de volgende elementen als onderdeel van de kwaliteitscultuur:

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



Figuur: Balans kwaliteitscultuur en kwaliteitsstructuur

De concrete vormgeving van kwaliteitszorg

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

Kwaliteitsorganogram

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

Functie	Taken op het gebied van kwaliteitszorg
Bestuurder	- Aansturen van de kwaliteitszorg op bestuursniveau door het beleid kwaliteitszorg uit te (laten) voeren en een kwaliteitssysteem in te (laten) richten - Aansturen van de functionaris belast met taken op het gebied van kwaliteitszorg op bestuursniveau - Kwaliteitsbewustzijn bevorderen door voorbeeldgedrag, stimuleren gerichtheid op kwaliteitsverbetering en betrokkenheid te tonen. Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca). (Stimuleren van een kwaliteitscultuur) - Kwaliteitszorg mogelijk maken door voorwaarden voor kwaliteitszorg te optimaliseren (o.a. taakbeleid, financiën gemoeid met kwaliteitszorg, scholing op gebied van kwaliteitszorg) - Uitvoeren van periodieke schoolbezoeken waarbij met de directie en met leraren wordt gesproken - Houden van managementgesprekken met directeuren - Uitvoeren van gesprekken in de p-cyclus - (Mede) opstellen van documenten in het kader van de planning- en controlcyclus op bestuursniveau ((meerjaren) beleidsplannen en rapportages voor de raad van toezicht)
Directeur	- Aansturen van de kwaliteitszorg op schoolniveau door bestuursbeleid op het gebied van kwaliteitszorg uit te voeren - Eventueel aansturen van een functionaris die belast is met taken op het gebied van kwaliteitszorg op schoolniveau - Kwaliteitsbewustzijn bevorderen door voorbeeldgedrag, stimuleren gerichtheid op kwaliteitsverbetering en betrokkenheid te tonen. Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca). (Stimuleren van een kwaliteitscultuur) - Kwaliteitszorg mogelijk maken door voorwaarden voor kwaliteitszorg te optimaliseren (o.a. taakbeleid, financiën gemoeid met kwaliteitszorg, scholing op gebied van kwaliteitszorg) - (Mede)(laten) organiseren van kwaliteitsonderzoeken zoals tevredenheidsmetingen, audits en zelfevaluaties - Analyseren van onderzoeksresultaten op schoolniveau en doen van verbetervoorstellen, waaronder opbrengstanalyses en analyses n.a.v. tevredenheidsonderzoeken - Maken van plan- en verantwoordingsdocumenten op schoolniveau (schoolplan, jaarplan, managementrapportages) en voeren van een managementgesprek o.l.v. de bestuurder - Houden van lesbezoeken - Uitvoeren van gesprekken in de p-cyclus
Functionaris belast met taken op het gebied van kwaliteitszorg	- Adviseren management ten aanzien van kwaliteitszorg/ het kwaliteitssysteem - Opzetten van kwaliteitsbeleid, incl. kwaliteitssysteem - (Mede) organiseren van kwaliteitsonderzoeken zoals tevredenheidsmetingen, audits en zelfevaluaties - Analyseren van onderzoeksresultaten op bestuursniveau en doen van verbetervoorstellen, waaronder analyses van opbrengsten en analyses n.a.v. tevredenheidsonderzoeken (bijv. medewerkersonderzoek) - (Mede) opstellen van documenten in het kader van de planning- en controlcyclus op clusterniveau ((meerjaren) beleidsplannen, jaarplannen, jaarverslagen, rapportages voor de raad van toezicht) - Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca)
Leraren	- Meedenken in het maken van plan- en verantwoordingsdocumenten op schoolniveau - (Mede) organiseren van kwaliteitsonderzoeken m.b.t. de tevredenheid van leerlingen over het onderwijs en de veiligheid - Planmatige aanpak van curriculumontwerp - Analyseren van resultaten van leerlingen - Voortdurende reflecterende en verbeterende houding (pdca) - (Mede) uitvoeren van de periodieke zelfevaluatie
(Onderwijs) ondersteunend personeel	- 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 gebruikt worden voor de inrichting van de kwaliteitszorg. Per item is door middel van een ‘B’ of ‘R’ aangegeven of het gaat om ‘basiskwaliteit’ van de inspectie (B) of om ‘eigen aspecten van kwaliteit’ (R van Respont). De R-items zijn een toevoeging van Respont bovenop de basiskwaliteit van de inspectie. Bij de formulering is gebruik gemaakt van de suggesties die de inspectie doet ten aanzien van de ‘eigen aspecten van kwaliteit’. In de kwaliteitskaart worden de volgende kwaliteitsaspecten verder uitgewerkt:

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

Inrichting van de kwaliteitszorg

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

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

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

- Diverse structuren en instrumenten waarmee de interne en externe dialoog en verantwoording wordt vormgegeven.
- Interne tevredenheidsonderzoeken en overige kwaliteitsonderzoeken:
 - Zelfevaluatie
 - Collegiale audits
 - Onderzoek leerlingtevredenheid
 - Onderzoek oudertevredenheid
 - Monitor sociale veiligheid leerlingen
 - Medewerkersonderzoek
 - Welzijnsonderzoek medewerkers
 - Analyse opbrengsten

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Plannings- en beleidscyclus	hoog	Met het managementteam vaststellen en implementeren.

5.2 Kwaliteitszorg op schoolniveau

De kwaliteitszorg bij ons op school wordt als volgt vormgegeven.

Het management van de school bestaande uit de directeur en leden van het managementteam, stuurt de schoolontwikkeling aan. Daartoe zijn ook de taken verdeeld, ieder lid heeft zijn/haar specifieke taken en middels MT-vergaderingen en de managementrapportagecyclus van het bestuur wordt verantwoording afgelegd. De leerresultaten van de leerlingen worden jaarlijks geëvalueerd en de school heeft inzicht in de onderwijsbehoeften van de leerlingen, hetgeen terug te vinden is in de PLP's. Er wordt gewerkt met een jaarplan en ontwikkelplan, ouders worden betrokken bij de evaluatie van het onderwijs door diverse enquêtes en het bijwonen van presentatie van hun kinderen.

Ontwikkelpunt	Prioriteit	
Ontwikkelen kwaliteitshandboek	hoog	Met het managementteam ontwikkelen en implementeren.
Evaluatie op groeps- en schoolniveau	gemiddeld	Documentatie vaststellen.

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, praktijkvorming en stage en schoolklimaat. Onze school voldoet aan de basiskwaliteit. Aspecten die aandacht vragen staan vermeld in paragraaf 4.4 t/m 4.12, waarbij de prioriteit wordt aangegeven en tevens de vertaling in acties.

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.

Het nieuwe onderzoekskader spreekt over 'Eigen aspecten van kwaliteit'. Waarin onderscheidt de school zich ten opzichte van andere scholen van aspecten die verder reiken dan de basiskwaliteit. Wij denken hierbij aan:

- BPL-onderwijsconcept
- Heterogene coachgroepen
- Het werken met coachteams
- PLP: gepersonaliseerd leren, gericht op het organiseren van zelfsturing en autonomie
- Presentaties door de leerlingen
- Pilot Pro-Vmbo
- Entree-opleiding
- Check in personeel
- Zgn. Pick me up's
- GPL-gesprekken (Groot Persoonlijk Leren)

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.

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Kwaliteitskaarten aanpassen	hoog	Ontwikkelen en Respontbreed toepassen.

6 HRM-BELEID

6.1 HRM-beleid op bestuursniveau

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

Doel strategisch hrm-beleid

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

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

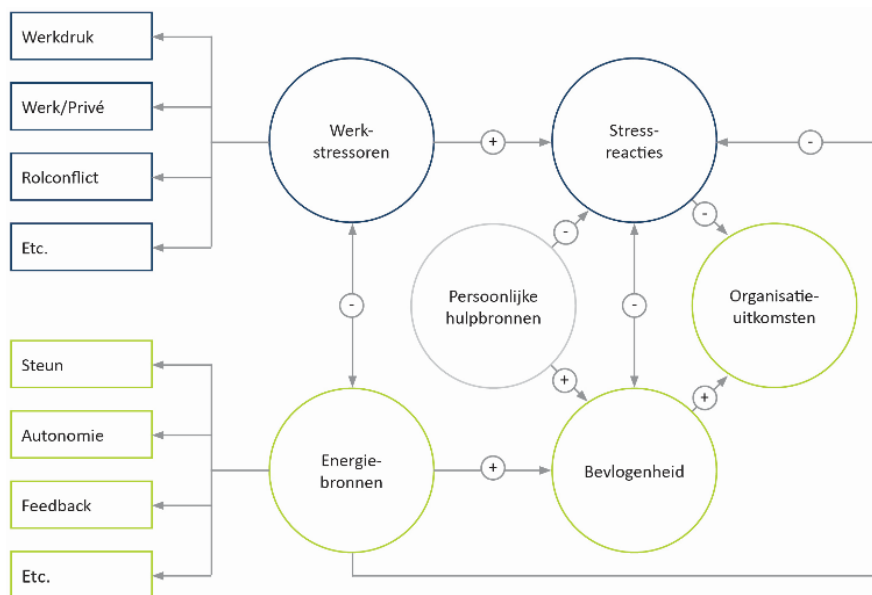
Om die reden is een heldere hrm-strategie, die voortvloeit uit de organisatievisie, de organisatiedoelstellingen en die richting geeft aan hrm-beleid en instrumenten, belangrijk. De organisatievisie van Respont is opgenomen in het Koersplan. Strategisch hrm-beleid helpt om de ambities van Respont te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

JD-R-model

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

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

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



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

Het JD-R-model onderscheidt twee onafhankelijke psychologische processen, namelijk een stressproces en een bevlogenheidsproces. Het stressproces vindt plaats wanneer medewerkers aanhoudend hoge taakeisen hebben die de energiebronnen uitputten en dit leidt tot werkstress. Langdurige werkstress leidt tot negatieve uitkomsten zoals ziekteverzuim of personeelsverloop. Het bevlogenheidsproces vindt plaats wanneer sprake is van een goede balans tussen belemmerende 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 medebepalend voor de mate waarin taakeisen en energiebronnen aanwezig zijn en medewerkers ervaren dat ze eigen regie in het werk kunnen nemen.

Speerpunten strategisch hrm-beleid komende jaren

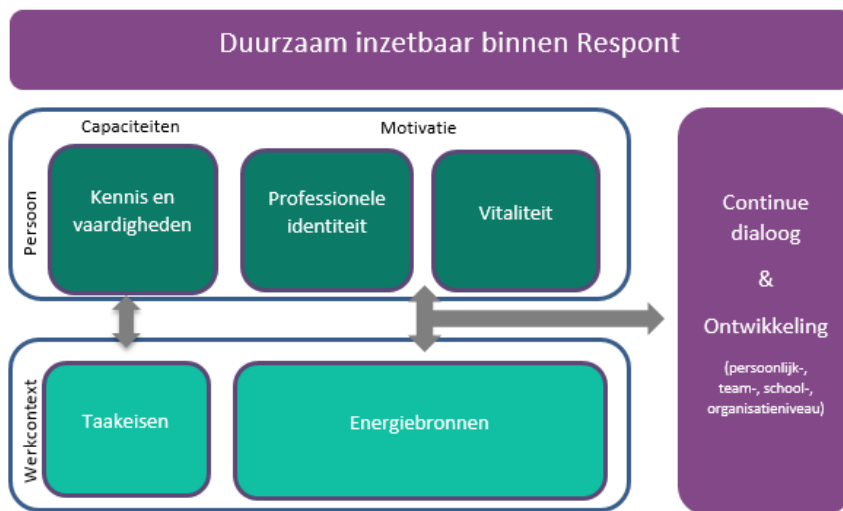
Gezien de ambities van Respont zijn de speerpunten van het hrm-beleid voor de komende periode: duurzame inzetbaarheid en strategische formatieplanning.

Duurzame inzetbaarheid

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

Als definitie van een duurzaam inzetbare medewerker binnen Respont geldt:

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



Figuur: Duurzame inzetbaarheid binnen Respont

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

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

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

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

Strategische formatieplanning

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

³ 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.

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Hoe binden we goed personeel aan De Wissel	hoog	Installeren werkgroep en Respontbreed beleid ontwikkelen.
Leeftijdsadequaate personeelsbeleid	gemiddeld	Zie bovenstaande.

6.2 Professionele cultuur

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

Hoe is dat binnen Respont?

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

Naar wat voor soort cultuur streven wij, wat zijn de kenmerken?

Laten we 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.

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Leerteams / ontwikkelteams	hoog	Vergaderdata vaststellen inclusief vaste agendavoering en onderwerpen aangeven.

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.

'Big Picture is een inspiratiebron, het stelt hoge eisen aan docenten'

Professionalisering;

Coaches /docenten geven aan geen behoefte te hebben aan externe scholing of cursussen. Er is behoefte aan tijd, ruimte en middelen voor interne professionalisering, door reflectie, intervisie, en uitwisseling met andere scholen. Daarnaast wil men verdere scholing in gesprekstechnieken. De voorkeur voor interne scholing middels reflectie en intervisie sluit goed aan bij het BPL-concept waarin reflecteren ook op het eigen functioneren ook door leraren belangrijk wordt gevonden. Intervisie, het bij elkaar in de klas kijken, en het samen bespreken van knelpunten en mogelijke oplossingen, wordt als belangrijk middel voor de ontwikkeling van de professionaliteit van leraren gezien. Tevens hebben wij leerteams en ontwikkelteams in het leven geroepen om zaken concreet aan te pakken. Belangrijke professionaliseringswensen gaan over:

De pedagogische relatie met de studenten

- Hoe ga je gelijkwaardige relatie met student aan?
- Hoe motiveer je studenten door te beoordelen wat ze wél kunnen?
- Hoe leer je om jezelf te geven?
- Hoe leer je objectief te observeren zonder oordeel uit te spreken?
- Hoe maak je problemen rond de studenten bespreekbaar?
- Hoe kun je open vragen stellen?
- Hoe kun je veiligheid creëren?
- Welke vragen moet je stellen om bij studenten bewustwording op gang te brengen?

De didactische aanpak (van passie naar leerplan)

- Hoe vertaal je wensen, passies en interesses in een leerplan, in vakken?
- Hoe zorg je dat het uitdagend blijft voor student?
- Hoe breng je verdieping aan?
- Hoe zorg je voor overzicht op de voortgang van de student? (exact weten waar de student is, afspraken in leerplan in je hoofd hebben zodat je student daarmee kunt begeleiden en vragen/uitdagen?)
- Hoe zorg je voor structuur, voor controle?

De didactische aanpak (authentiek onderwijs)

- Hoe kan het praktijkgehalte van de opleiding omhoog? Praktijkleren op school is (nog) onvoldoende authentiek.
- Hoe haal je de echte wereld nog meer binnen? Hoe krijg je meer externe stages?
- Hoe kun je meer netwerken met bedrijven? Hoe leg je contacten met bedrijven? (hoe kom je binnen; hoe maak je afspraken over verwachtingen student; hoe zorg je voor begeleiding op de werkplek?
- Hoe regel je samenwerking/afstemming met stagecoördinator)
- Hoe maak je creatief gebruik van de mogelijkheden die zich in de praktijk aandienen?

Ontwikkelpunt	Prioriteit	Acties
Professionalisering aangaande BPL	hoog	On going concern.

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
Doorontwikkeling/professionalisering BPL		x	x	x	x
Management informatiesysteem/plannings- en beleidscyclus		x			
Doelgericht onderwijs		x	x	x	x
Ontwikkelen kwaliteitshandboek			x		
Coachvaardigheden, inclusief stagebegeleiding		x			
Documenten aanpassen; School Ondersteunings Profiel, Verzuimbeleid		x			
Stagebeleidsplan herschrijven			x		
Registratie leeropbrengsten/resultaten en aanpassen kwaliteitskaarten(eigen kwaliteit)		x			
Evaluatie op groeps- en schoolniveau en eenduidige aanpak implementeren			x	x	
Leer- en ontwikkelteams		x	x	x	x
Doorontwikkeling Pick Me Up's		x	x	x	x
Sociale veiligheid		x		x	
Aantrekkelijk werkgeverschap en leeftijdsadequaate personeelsbeleid			x	x	x