



Schoolplan 2020-2024 Het Bolwerk



Instemming MR d.d. 27-11-2019

Vaststelling directie d.d. 27-11-2019

Inhoudsopgave

DEEL 1: BELEID	3
1. ONS SCHOOLPLAN	3
1.1 Voorwoord	3
1.2 Doelen en functie van het schoolplan	3
1.3 Het opstellen en vaststellen van het schoolplan	3
1.4 Bijlagen	4
2. ALGEMENE GEGEVENS, CONTEXTGEGEVENS EN ANALYSE	5
2.1 NAW-gegevens.....	5
2.2 Onze identiteit	6
2.3 Ons personeel	6
2.4 Onze leerlingen	6
2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving	7
2.6 Landelijke ontwikkelingen	7
2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern	8
2.8 Resultaten van ons onderwijs.....	8
2.9 Sterkte-zwakteanalyse.....	8
3. WIE ZIJN WIJ EN WAAR WILLEN WE NAARTOE?	10
3.1 Wie wij zijn en waarvoor wij staan	10
3.2 Onze (droom)school over vier jaar; waar willen we naartoe?	11
4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID.....	13
4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs.....	13
4.2 Schoolondersteuningsprofiel.....	13
4.3 Onderwijsprogramma	13
4.4 Ononderbroken ontwikkeling.....	14
4.5 Pedagogisch-didactisch handelen.....	14
4.6 Zorg en begeleiding	15
4.7 Opbrengsten/ resultaten	15
4.8 Schoolklimaat.....	16
4.9 Veiligheid	16
4.10 Leertijd	17
4.11 Verzuimbeleid.....	20

4.12	Sponsoring	20
5.	ZORG VOOR KWALITEIT	21
5.1	Kwaliteitszorg op bestuursniveau.....	21
5.2	Kwaliteitszorg op schoolniveau	27
5.3	Hoe voldoet de school aan de basiskwaliteit?.....	27
5.4	Eigen kwaliteitsaspecten	27
6.	HRM-BELEID	29
6.1	HRM-beleid op bestuursniveau	29
6.2	Professionele cultuur	32
6.3	HRM-beleid gericht op pedagogisch-didactisch handelenFout! Bladwijzer niet gedefinieerd.33	
6.4	Beleid evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding.....	34
DEEL 2:	SAMENVATTING MEERJAREN BELEID (WAT GAAN WE DOEN?)	35

Bijlagen:

1-verkort SOP

2-schoolgids schooljaar 2019-2020

3-Jaarplan Bolwerk 2020

4-Zorgdocument

5-Het kwaliteitsbeleid van Stichting Respont

6-Het beleid functioneren en waarderen

7-Het beleid zelfevaluatie en collegiale audits van Stichting Respont

8-Professioneel statuut Het Bolwerk

9-Koersplan Respont 2020-2024

10-invulling ontwikkeltijd 2019-2020

Instemming MR d.d. 27-11-2019:

J. de Kort, voorzitter

M. Navarro, secretaris

Vaststelling directie d.d. 27-11-2019:

T. Schild, directeur

Vaststelling College van Bestuur d.d. 14-01-20 Th. Hut, CvB

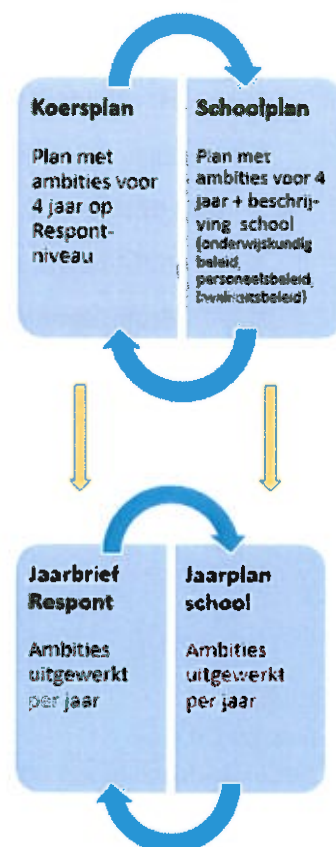
DEEL 1: BELEID

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
- Het zorgplan
- Het schoolondersteuningsprofiel (sop)
- Het strategisch beleidsplan (koersplan) van Stichting Respont
- Het kwaliteitsbeleid van Stichting Respont
- Het beleid zelfevaluatie en collegiale audits van Stichting Respont
- Het strategisch hrm-beleid van Stichting Respont
- Het beleid functioneren en waarderen

2. ALGEMENE GEGEVENS, CONTEXTGEGEVENS EN ANALYSE

2.1 NAW-gegevens

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

Gegevens van de school	
Naam school	Praktijkschool Het Bolwerk
Directeur	Dhr. T. Schild
Adres	Teresastraat 2a
Postcode en plaats	4336LM Middelburg
Telefoonnummer	0118 627697
E-mailadres	bolwerk@respont.nl
Adres website	www.probolwerk.nl
Brinnummer	01HQ

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.

Bij alles wat wij ons voornemen en alle activiteiten die wij uitvoeren draait het om de kinderen op onze scholen. Aan hen willen wij goed onderwijs geven. In ons onderwijs hebben wij oog voor het individuele kind en zorgen wij voor een duidelijke structuur waarin met kinderen in een veilige en uitdagende omgeving ontwikkelingsgericht gewerkt kan worden. Daarbij willen wij de mogelijkheden van elk kind benutten; met elk kind werken wij zo resultaatgericht mogelijk.

De leerlingen die elkaar op onze school ontmoeten kennen grote verschillen in gezinssituatie, culturele achtergrond, capaciteiten, belemmeringen en levensbeschouwelijke opvattingen. Luisteren, werkelijk belangstelling hebben voor elkaar en samen werken zijn daarbij van groot belang.

Binnen onze school krijgt een ieder de ruimte om zichzelf te zijn, zolang een ander daardoor niet wordt belemmerd. Op onze scholen staan rechtvaardigheid, betrokkenheid en veiligheid centraal; daarbij past geen vrijblijvendheid.

Elkaar informeren, elkaar aanspreken op ongewenst gedrag en actief vormgeven van de school als leer- en ontmoetingsplaats is noodzakelijk.

Structurele aandacht voor sociaal emotionele ontwikkeling, respect, tolerantie en veiligheid zijn hierin essentiële begrippen.

2.3 Ons personeel

De directeur van de school vormt de directie, er is geen adjunct-directeur. De directie vormt samen met de LC-leerkrachten het managementteam (MT) van de school. Het team (peildatum 1-9-2019) bestaat uit:

- 1 directeur
- 11 voltijd groepsleerkrachten
- 8 deeltijd groepsleerkrachten
- 1 vakleerkracht bewegingsonderwijs
- 1 onderwijsassistent
- 7 leraarondersteuners
- 1 orthopedagoog
- 1 logopediste
- 1 conciërge
- 1 directiesecretaresse

Van de 33 medewerkers zijn er 18 man en 15 vrouw, variërend in leeftijd van 33 tot 66 jaar. De gemiddelde leeftijd bedraagt 47,03 jaar. Het team is stabiel, er zijn de laatste jaren niet heel veel wisselingen geweest. Het opleidingsniveau van de leerkrachten is als HBO+ aan te duiden (HBO met een aanvullende masteropleiding), het ondersteunend personeel is minimaal MBO-niveau 3 opgeleid.

2.4 Onze leerlingen

Onze school wordt bezocht door 165 leerlingen (peildatum 1-10-2019). Leerlingen bezoeken onze school nadat zij een toelaatbaarheidsverklaring van het samenwerkingsverband hebben ontvangen. Onze leerlingen die in een eerste klas instromen komen veelal uit het speciaal basisonderwijs, al zien we de laatste jaren een toename van kinderen uit het regulier basisonderwijs. Daarnaast hebben we jaarlijks te

maken met een aantal zij-instromers in de hogere leerjaren vanuit het VMBO en leerlingen die afkomstig zijn vanuit de Internationale Schakelklas (nieuwkomers die na twee jaar onderwijs in Nederlandse taal het regulier voortgezet onderwijs in gaan).

Het leerlingenaantal van de school is na een aantal jaren van groei nu aan het stabiliseren, licht aan het teruglopen. Ook Walcheren ontkomt immers niet aan een stukje demografische krimp.

2.5 Kenmerken van/ ontwikkelingen in onze omgeving

Het Bolwerk maakt deel uit van het samenwerkingsverband VO29.1. De financiële situatie van dit SWV heeft het de afgelopen jaren noodzakelijk gemaakt een aantal aanpassingen toe te passen, zo is bijvoorbeeld het OPDC ontbonden en zijn in de reguliere scholen bredere vormen van ondersteuning ontwikkeld.

De instroom van Het Bolwerk bestaat uit leerlingen die vanuit het S(B)O instromen. Daarnaast zien we een groeiend percentage leerlingen die instromen vanuit het regulier primair onderwijs, daarnaast is de laatste jaren een groei te zien aan “zij-instromers”, afstromers uit het VMBO én leerlingen die vanuit het Walchers ISK (internationale schakelklas) binnenkomen in de hogere leerjaren.

2.6 Landelijke ontwikkelingen m.b.t. de visie op arbeidstoeleiding

De invoering van de Participatiewet in 2015 schiep de verwachting dat, door opname in het doelgroep-register, onze leerlingen sneller én met een “duwtje in de rug” hun weg op de arbeidsmarkt zouden vinden. Nu, een paar jaar verder, zien we dat dat eigenlijk voor slechts enkelen lukt. Werkgevers blijken huiverig voor de rompslomp behorend bij de invulling van participatiebanen, met name overheden blijven achter bij het beschikbaar stellen van deze zgn. garantiebanen. De samenwerkende Zeeuwse praktijkscholen (én VSO-scholen), voeren een langdurige lobby uit de deuren bij deze instanties geopend te krijgen voor onze leerlingen.

De Sectorraad Praktijkonderwijs heeft de volgende visie hieromtrent geformuleerd:

- Meerdere wegen leiden naar Rome. In de visie van de sectorraad zou op individueel leerling-niveau bepaald moet worden welke route het beste perspectief op werk biedt. Sommige leerlingen zijn er meer bij gebaat om met ondersteuning vanuit het praktijkonderwijs direct aan het werk te gaan, eventueel in een vorm van werken en leren. Voor anderen biedt het volgen van een mbo-opleiding een kansrijk perspectief.
- De sectorraad is van mening dat al die leerlingen uit het praktijkonderwijs die een entreeopleiding willen volgen (dus ook de leerlingen die geacht worden uiteindelijk een mbo niveau 2 diploma te kunnen behalen) erbij gebaat zijn deze entreeopleiding binnen het praktijkonderwijs te volgen en niet binnen het mbo. Recente cijfers wijzen nog maar weer eens uit dat studenten die vanuit de entreeopleiding niet doorstromen naar niveau 2, beduidend minder succesvol zijn op de arbeidsmarkt, dan de studenten met een niveau 2 diploma. Door de entreeopleiding binnen het praktijkonderwijs te volgen, zijn de praktijkonderwijsleerlingen verzekerd van meer intensieve ondersteuning bij het vinden en behouden van werk of een professionele overdracht naar mbo niveau 2 als dat haalbaar is. Een dergelijke keuze past overigens ook goed bij de ontwikkeling die ingezet is met de vakmanschapsroutes binnen het vmbo. De sectorraad is van mening dat de arbeidsdeelname van deze jongeren gebaat is bij het creëren van deze vorm van duidelijkheid. Bekostiging van de entree opleiding binnen het praktijkonderwijs is daarbij wel een randvoorwaarde.

- Ten aanzien van leerlingen met een praktijkonderwijsachtergrond die bij het mbo aankloppen, zou het in de ogen van de sectorraad goed zijn als de ontvangende school (het mbo) een zwaarwegend advies in zou moeten winnen van de latende school (de school voor praktijkonderwijs). Scholen voor praktijkonderwijs zijn over het algemeen goed in staat om te adviseren over welke route de individuele leerling het meeste perspectief op werk biedt.
- Verder pleit de sectorraad voor het verbeteren van de ondersteuning van deze leerlingen in de overgang van het mbo naar werk. Dit is volledig in lijn met een van de drie landelijke speerpunten in de nieuwe kwaliteitsafspraken van de minister van OCW met het mbo ('de ondersteuning van minder zelfredzame studenten in het onderwijs en bij het vinden en behouden van werk').

2.7 Resultaten van kwaliteitsonderzoeken intern en extern

Schooljaar 2018-2019 is benut om op basis van de kwaliteitskaarten van Respont een interne audit uit te voeren. Daarnaast is zowel onder de leerlingen als het personeel de Pro-Zo enquête afgenomen. Zie hiertoe de bijlagen.

Het Bolwerk heeft vanuit de inspectie in 2018 basistoezicht gekregen.

2.8 Resultaten van ons onderwijs

De resultaten van de school zoals (samengevat) weergegeven in de uitstroommonitor van de Sectorraad Praktijkonderwijs (Z-rapportage voor de inspectie):

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Percentage plaatsing/bestendige uitstroom	100%	100%	94,6%	100%
Aantal leerlingen geplaatst/met bestendige uitstroom	17	25	35	31
% leerlingen met Entree-diploma	17%	32%	27%	22%
% leerlingen met erkend (branche)certificaat	67%	65%	59%	64%

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
Veiligheid	Uniform nakomen van procedures en afspraken
Passend onderwijsaanbod Nederlands / Rekenen richting 1F	Optimaal gebruik evaluatieve zijde OPP's
Mogelijkheid behalen MBO 1 diploma	Didactische differentiatie is nog té leerkrachtafhankelijk

Stages en uitstroom	Aanbod praktische vakken voor meisjes
Maatwerkroostering, keuzemogelijkheden voor leerlingen in certificering/diplomerings	Effectieve werkwijze/methode sociale vaardigheden

KANSEN	BEDREIGINGEN
Positionering en rol in SWV	Demografische krimp
Participatiewetgeving	Veroudering in team
Enthousiasme en motivatie meerderheid personeel	Concurrentie met onderkant VMBO/MBO
Ontwikkeltijd cf. CAO	Probleemverdichting doelgroep
	Personeelstekort

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 voor leerlingen van 12 tot 19 jaar. Gelet op de doelstellingen die aan praktijkonderwijs hangen, (“met een baan van school/naar een vervolgopleiding” en “zelfredzaamheid”) en alle facetten die daarbij komen kijken, heeft het team van Het Bolwerk de volgende kernwaarden geformuleerd, die tevens de missie van de school aanduiden:

Op Het Bolwerk is oog voor **veiligheid**: er zijn gedragsafspraken vastgelegd, pesten wordt bestreden, het welbevinden van zowel leerlingen als personeel staat hoog in het vaandel.

Het Bolwerk streeft **maatwerk** na. De theoretische vakken vertonen een doorgaande lijn, waar nodig/mogelijk worden leerlingen individueel begeleid en/of middels een zorgtraject in hun ontwikkeling gestimuleerd. In de bovenbouw wordt gewerkt met individuele lesroosters en profielkeuzemogelijkheden bij de praktijkvakken en certificaatopleidingen.

Welbevinden: onze school is er één waar alle leerlingen met plezier naar toe gaan. Een school waar ze trots op zijn. Leerlingen voelen zich gewaardeerd door de goede relatie met hun leerkracht, er wordt naar hen geluisterd. Ze kunnen en mogen zichzelf zijn, er wordt rekening gehouden met hun zwakke en sterke punten, zodat het geloof en plezier in eigen kunnen wordt versterkt. Zo groeien ze naar een eigen plaats in de maatschappij en op de arbeidsmarkt.

De **kwaliteit** van het onderwijs staat centraal op het Bolwerk. We zien kwaliteit breed: goed materiaal, gemotiveerd en bekwaam personeel, moderne lesmethoden en een prima ICT-infrastructuur zijn voorbeelden van zichtbare kwaliteit. We werken met referentieniveaus Nederlands en Rekenen/wiskunde en implementeren het Curriculum Praktijkonderwijs. Daarnaast hebben we vanuit de stichting een kwaliteitszorgsysteem om de effecten te meten. De uitval van leerlingen reduceren we en voor de uitstroom richting werk gaan we voor de 100%. Op Het Bolwerk geldt: zeg wat je doet, doe wat je zegt én laat zien wat je hebt gedaan.

Zelfstandigheid en **zelfredzaamheid** behoren tot de hoofddoelen van het praktijkonderwijs en dus ook van “Het Bolwerk”. Wij vinden het belangrijk dat de leerlingen competent zijn/worden of zich dat in ieder geval voelen, zodat ze met zelfvertrouwen de toekomst tegemoet zien. Dit proberen wij te bereiken door basisvaardigheden te blijven trainen en deze zo veel mogelijk uit te breiden. Onder basisvaardigheden verstaan wij naast de sociale vaardigheden ook rekenen, taal en basistechnieken van de praktijkvakken. Wij gebruiken binnen de verschillende vakken zoveel mogelijk werkvormen die zelfstandigheid en eigen initiatief bevorderen.

“Het Bolwerk” is een school met een **extern gericht** karakter. Om ons onderwijs in de praktijkvakken binnen een zo reëel mogelijk concept te plaatsen gebruiken we werkvormen die een functie hebben binnen bijvoorbeeld de wijk of groene omgeving, maar ook richting collega-scholen. Zo brengen we de leerlingen buiten de school en halen we de buitenwereld naar binnen en trachten wij invulling te geven aan het begrip actief burgerschap, naast de vanaf de derde klas te vervullen stageperioden.

Verder heeft “Het Bolwerk” een eigen netwerk aan contacten buiten de school; arbeidsgerichte-, woonsfeer-, vervolgonderwijs-, collega-school- en zorgcontacten. Met behulp van deze contacten begeleiden we de leerlingen tijdens en na hun periode bij ons op school.

Het doel is de leerling zodanig te onderwijzen en te begeleiden dat ze een zelfstandige rol in de maatschappij kunnen gaan vervullen. Van leerlingen met een indicatie voor Praktijkonderwijs wordt niet verwacht dat ze een diploma halen. Er wordt echter wel verwacht dat zij het praktijkonderwijs afsluiten met een vaste arbeidsovereenkomst of richting een vervolgopleiding doorstromen. Leerlingen die dat niet in zich hebben, stromen uit richting een vorm van beschut werk/dagbesteding.

Onze leerlingen vragen zorg op maat. Ons onderwijs is gericht op het leren door doen, leren door ervaren.

Praktijkschool Het Bolwerk 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 hen tevens steun.

Het team richt zich hierbij op de verdere ontwikkeling van:

- onderwijs op maat, afgestemd op de mogelijkheden van de individuele leerling en de praktijk;
- sociale vaardigheden gericht op contacten met leeftijdsgenoten en volwassenen;
- een pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig en geaccepteerd voelen;
- een schoolgebouw gericht op de praktijkvakken techniek, welzijn en zorg, horeca, detailhandel en groen.

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 van 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?

Het concept praktijkonderwijs is als volgt geformuleerd:

“Een zelfstandig bestaan van wonen, werken, vrije tijd en burgerschap”.

Samen met de Sectorraad Praktijkonderwijs hebben we gewerkt aan de visie en de missie van het praktijkonderwijs.

Een praktijkschool moet:

- Brede ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden;
- Leerlingen leren hun potentieel actief en zelfstandig te gebruiken;
- De (uitgangs)positie van de jongere op de arbeidsmarkt optimaliseren;
- Kansen in de regio creëren en verbeteren;
- Het welzijn van de jongere op school en in de samenleving vergroten;
- Samenhangend, competentiegericht leren binnen en buiten de school;
- Een innovatief vermogen in het team hebben;
- Een flexibele organisatie zijn;

- Teamwork en collegiale consultatie vergroten;
- Creatief aanpassingsvermogen hebben aan veranderingen buiten de school.

De keuze voor dit schoolconcept heeft alles te maken met de moeilijke positie die jonge mensen met een licht verstandelijke beperking (de zogenaamde LVB-groep) in de maatschappij hebben. Om hier verandering in aan te brengen is visie, moed en een stuk idealisme en mensvisie nodig, naast voor ons allen een groot doorzettingsvermogen. Dit betekent dat de organisatie gericht moet zijn op de ontwikkeling van het hierboven geformuleerde doel en concept.

Voor het pedagogisch klimaat betekent dit:

Een sfeer in de groep en de school die ertoe bijdraagt dat de kinderen zich veilig voelen door een persoonlijke benadering van de kinderen, het bieden van veel kansen en positieve ervaringen, persoonlijke aandacht, duidelijkheid verschaffen en onvoorwaardelijke acceptatie.

Voor de meeste leerlingen houdt dit in dat praktijkonderwijs voor hen eindonderwijs is, dit betekent dat onze leerlingen (moeten) leren zo zelfstandig mogelijk te leven. Tijdens hun opleiding werken de leerlingen daarvoor aan competenties in de vier domeinen wonen, werken, vrije tijd en burgerschap, zoals beschreven in het Curriculum Praktijkonderwijs.

In het Koersdocument 2020-2024 van Stichting Respont, “Wat bezielt ons”, wordt voor deze planperiode een zestal strategische thema’s beschreven. Deze thema’s zijn 1-op-1 te vertalen naar de strategische doelen van Het Bolwerk voor de periode vanaf 2020:

1. Het onderwijs is van hoge kwaliteit en onderscheidend
2. Het onderwijs wordt verzorgd, ondersteund en gefaciliteerd door duurzaam inzetbare medewerkers
3. Er zijn voldoende medewerkers in alle benodigde functies
4. Organisatie, cultuur en bedrijfsvoering zijn professioneel, flexibel, wendbaar en toekomstbestendig
5. Het Bolwerk draagt bij aan de doelen van Passend Onderwijs, aan participatie en integratie
6. Samen met netwerkpartners wordt gewerkt aan een situatie voor optimale ontwikkeling en het creëren van kansen voor leerlingen

4. ONDERWIJSKUNDIG BELEID

4.1 Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs

Onze visie op goed onderwijs:

Onze leerlingen hebben recht op eigentijds onderwijs, verzorgd door bekwaam personeel in een zo optimaal mogelijk geoutilleerde leeromgeving.

Onze visie op leren

Meer zelfregie en eigen kracht van burgers, dat is het motto van nu én van de toekomst. De opdracht voor het onderwijs is dan ook om leerlingen zó te faciliteren en ondersteunen, dat ze zo goed mogelijk de regie kunnen voeren en hun mogelijkheden benutten. Wanneer leerlingen in het onderwijs leren regie te voeren over het eigen leren, komt die vaardigheid van pas in het werk en in het participeren in de samenleving. Leerlingen ervaren zelfregie:

- als ze (mede)zeggenschap hebben over wat ze doen en wat er met hen gebeurt, (eigenaarschap);
- als ze daarin optimaal gebruik kunnen maken van hun eigen kracht;
- als ze de inrichting van hun leven kunnen baseren op hun eigen waarden en drijfveren (motivatie);
- als ze daarin erkenning en steun ondervinden vanuit hun omgeving.

Onze visie op lesgeven

Eigenaarschap bij leerlingen veronderstelt dat leerkrachten, teams en directeuren eigenaar zijn van hun werk, weten waar ze voor staan (focus) en een continu lerende attitude hebben. In verbinding en samen met leerlingen, collega's en omgeving zoeken ze naar wat werkt en wat beter kan. Het gaat om continu doelgericht verbeteren van het onderwijs met bijvoorbeeld professionele leergemeenschappen, inhoudelijke werkgroepen, verbeterteams, gericht personeelsbeleid, optimaal uitnutten van de ontwikkeltijd en een sterke focus in de organisatie: hier staan wij voor. Wat je wilt dat kinderen leren, leef je voor in de eigen onderwijspraktijk op alle niveaus. De kracht van de lerende organisatie, parallelle processen en eigenaarschap op alle niveaus, in verbinding en vanuit een duidelijke focus werken.

4.2 Schoolondersteuningsprofiel

Het actuele (verkorte) schoolondersteuningsprofiel is te vinden op onze website en als bijlage 1 bij dit schoolplan.

4.3 Onderwijsprogramma

Leerlingen worden ingedeeld in vaste stamgroepen. Het Bolwerk heeft momenteel circa 165 leerlingen verdeeld over 11 stamgroepen. Elke stamgroep heeft een groepsverantwoordelijke leerkracht, de mentor. De mentor is in de breedste zin op de hoogte van de ontwikkelingen van zijn of haar leerlingen en draagt zorg voor de communicatie met de ouders en alle school-gerelateerde instanties.

De inhoudelijke opbouw van het onderwijsprogramma ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

Groep 1:	basisprogramma extra aandacht Nederlands, Engels, rekenen / wiskunde
Groep 2:	basisprogramma extra aandacht Nederlands, Engels, rekenen / wiskunde kennismaking alle profielen en eerste (interne) stage-ervaring
Groep 3:	basisprogramma (waar stage nu bij hoort) verdieping in profiel, evt. certificering extra aandacht voor Nederlands, rekenen / wiskunde, Engels

Groep 4:	algemeen vormende vakken extra aandacht voor Nederlands, rekenen/wiskunde en Engels profielgroep naar keuze (certificering) stage richting profiel eventueel MBO traject
Groep 5/6:	algemeen vormende vakken profiel als eindrichting en certificering plaatsingsstage
Pro-Entree:	Nederlands/ Rekenen, Burgerschap Profielvakken (in het MBO) Stage

Binnen het reguliere aanbod kan, vanaf groep 3, een keuze gemaakt worden uit 4 profielen, te weten techniek, detailhandel, horeca en groen. Ieder profiel biedt een aantal verplichte vakken die gevolgd moeten worden. Veel van die vakken worden afgesloten met een examen, waarmee een (branche-erkend) certificaat behalen tot de mogelijkheden behoort. Daarnaast ontvangen alle schoolverlaters sinds 2019 een diploma.

4.4 Ononderbroken ontwikkeling

Om een ononderbroken ontwikkeling na te streven, wordt veelal gebruikt gemaakt van het digitale onderwijspakket Snappet voor de domeinen Nederlands en rekenen. Dit biedt ons ruimte om te differentiëren in het aanbod van betreffende vakken en de leerlingen op maat en niveau onderwijs te bieden. Daarnaast wordt ook thematisch en klassikaal gewerkt middels bijvoorbeeld Deviant en Strux-boeken.

De sociaal emotionele ontwikkeling wordt via de SCOL in kaart gebracht en gevolgd. We gaan deze planperiode benutten om een passender werkwijze/methodiek te vinden/ontwikkelen om te werken aan de sociale vaardigheden.

4.5 Pedagogisch-didactisch handelen

Ons (praktijk)onderwijs is primair gericht op het ontwikkelen van de talenten van deze jongeren (op wat deze jongeren wél kunnen); de jongeren en hun talenten staan centraal, niet zozeer het curriculum. Aansluiten bij de passie(s) van de leerling is een belangrijke leerstrategie: 'learning through interest'. Waarbij een belangrijke toegevoegde waarde van de school is om die passie te verbinden met waar vanuit werkgevers vraag naar is. Verder is de insteek om 'te doen wat nodig is' om de talenten van de jongeren tot hun recht te laten komen.

Het praktijkonderwijs is leidend als het gaat om gepersonaliseerd onderwijs (individuele leerroutes). Leerlingen werken via persoonlijke plannen van aanpak, overlegd met hun mentor en vastgelegd in hun OPP, aan hun persoonlijke leerdoelen, de ondersteuning van leerlingen heeft ten dele ook het karakter van individuele coaching.

Positieve benadering (bevestiging). Vaak gaat het om jongeren met een laag zelfbeeld en weinig zelfvertrouwen. Binnen ons onderwijs wordt 'het beste wat er al is' – competenties, passies van de jongere – als vertrekpunt van ontwikkeling genomen. Leerlingen worden gewaardeerd en erkend; positieve bekrachtiging is een belangrijk onderdeel van de aanpak. Wanneer de leerling gaat zien wat zijn kwaliteiten/krachten zijn, en daar ook in gelooft en op vertrouwt, is hij meer gemotiveerd en beter in staat nieuwe vaardigheden te leren en eigen potenties volledig te ontwikkelen. Door uit te gaan van de mogelijkheden, wordt de ernst en mate van de beperking(en) van ondergeschikt belang waardoor de leerling zich zekerder voelt en daardoor de mogelijkheid voor zichzelf kan creëren om zich verder te ontwikkelen.

Een positief en realistisch beeld van de (arbeids)mogelijkheden van onze jongeren. Juist vanwege het veelal lage zelfbeeld van deze jongeren, is het heel belangrijk dat er anderen zijn die de talenten van deze jongeren wel zien en hen (en hun sociale context) daarop wijzen. Professionals dienen oog en gevoel voor de talenten van deze jongeren, zonder hun beperkingen daarbij uit het oog te verliezen. Door de vertaalslag naar de arbeidsmarkt te maken helpen we de jongeren om hun eigen arbeidsidentiteit op te bouwen.

Er is een breed palet aan kwalificatiemogelijkheden, zoals de Entree-opleiding binnen het pro, branchecertificaten en praktijkverklaringen en een diploma praktijkonderwijs.

De betrokkenheid van het personeel bij de individuele leerling, en de professionele relatie met de leerling, eindigt niet wanneer hij of zij na de laatste schooldag de schooldeur achter zich dicht trekt. De verantwoordelijkheid die binnen praktijkonderwijs gevoeld wordt voor het meedoen van deze jongeren, reikt verder dan de nazorgplicht die pro-scholen wettelijk hebben. Die betrokkenheid wordt vaak getriggerd doordat oud-leerlingen die hun baan verliezen, eerder terugvallen op (de veiligheid van de oude) school dan zich bijvoorbeeld bij het gemeenteloket melden.

Binnen het praktijkonderwijs wordt gewerkt vanuit de ervaring dat deze leerlingen het beste leren door te doen (in plaats van 'uit de boeken'); instructies vooraf worden veelal kort gehouden. Binnen het praktijkonderwijs krijgen leerlingen veel ruimte om praktisch aan de slag te gaan, en concrete ervaringen op te doen, binnen en buiten de school. De laatste jaren maakt het pro een belangrijke ontwikkeling door naar (meer) levensecht leren. Uitgangspunt is dat inhoud en omgeving van de opleiding maximaal aansluiten op de praktijk; deze jongeren ontwikkelen zich over het algemeen in een 'echte' werkomgeving niet alleen beter en sneller dan in een schoolse omgeving, ook ontstaat de motivatie om te werken en te leren bij deze jongeren in een werkomgeving eerder dan in een schoolse omgeving.

Een bijkomend aspect van het 'anders leren' van deze jongeren is dat wij creatief moeten en durven zijn als het gaat over het ontwikkelen van andere onderwijsconcepten.

4.6 Zorg en begeleiding

Het schoolondersteuningsprofiel is als bijlage toegevoegd aan dit schoolplan.

Als ondersteuning van de (vak)leerkrachten is er binnen Het Bolwerk een "zorgadviesteam" werkzaam. Dit team bestaat uit de directeur, dhr. T. Schild, de orthopedagoge, mevr. M. Hoelen, de maatschappelijk werkster, mevr. J van Maldegem, de onderwijsloketvertegenwoordiger, dhr. J. de Kort, de leerplichtambtenaar, dhr. R. van der Meule en de schoolarts, dhr. R. Termoshuizen. Op afroep kunnen externen als politie, ondersteunende organisaties als maatschappelijk werk, Juvent, Intervence, Porthos, enz. worden uitgenodigd.

Om de voortgang van alle leerlingen te monitoren en plannen bij te kunnen stellen (waar nodig) houden wij tweejaarlijks een leerlingenbespreking waarbij alle bij de leerlingen betrokken medewerkers aanwezig zijn en een aandeel hebben.

4.7 Opbrengsten/ resultaten

Het Bolwerk probeert alle leerlingen te laten uitstromen naar een plek die het beste past. Dit gaat om maatwerk waarbij we proberen aan te sluiten bij de interesses en mogelijkheden van de leerlingen. Leerlingen stromen in principe uit aan het eind van het schooljaar waarin ze 18 jaar worden, doel is om een succesvolle stageplaats om te zetten in een werkplek. Dit om de kans op een duurzame arbeidsplek te vergroten.

Uitstroom betekent voor de meeste leerlingen een baan in het vrije bedrijf, hierbij wordt in bijna alle gevallen gebruik gemaakt van de indicatie baanafspraak, een afspraak tussen de overheid en werkgevers bedoeld om jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen te bieden. Vanuit school wordt voor alle leerlingen deze indicatie in principe geregeld.

Daarnaast stroomt een select groepje leerlingen door naar het MBO. Het entree-niveau wordt in samenwerking met het MBO op het Bolwerk zelf aangeboden. Leerlingen vanaf 16 jaar kunnen hiervoor in aanmerking komen. Leerlingen die hiertoe de mogelijkheid hebben stromen vervolgens door naar niveau 2. Leerlingen voor wie het entree-niveau het eindniveau is vervolgen hun onderwijs op het Bolwerk of worden geholpen met het vinden van een plek op de arbeidsmarkt.

Een klein aantal leerlingen voor wie het verkrijgen van een plek op de reguliere arbeidsmarkt geen optie is wordt begeleid bij het vinden van een beschut werkplek of vorm van dagbesteding. De leerlingen voor wie dit geldt hebben in stage al laten zien dat dit de beste optie is. Bij de aanvraag van de benodigde indicatie worden leerling en ouders indien nodig geholpen.

Vanuit de overheid wordt aan het Praktijkonderwijs een nazorg opdracht meegegeven van 2 jaar, de Zeeuwse Praktijkscholen hebben deze periode verlengt met een extra jaar, dit omdat we uit ervaring weten dat het voor onze leerlingen niet meevalt om zich staande te houden in de maatschappij. Bij een exitgesprek wordt aan leerling en ouders het belang van deze nazorg uitgelegd.

Wat betreft zorg en nazorg werkt het Bolwerk goed samen met het RBL, Orionis en zorgaanbieders, dit alles om te voorkomen dat (oud) leerlingen thuis komen te zitten en vergeten worden.

4.8 Veiligheid

Voor een veilig gevoel is het belangrijk dat je je vrij kunt bewegen. Dat je niet wordt gepest, uitgescholden, gediscrimineerd of zelfs bedreigd. Dit gevoel van veiligheid is een gevoel dat alleen kan ontstaan door elkaar te respecteren, door openheid, geborgenheid en vooral door een duidelijke en eerlijke communicatie tussen school en thuis, leerkrachten en leerlingen en leerlingen onderling. Kortom: met elkaar, voor elkaar. Wij willen ons dagelijks inzetten voor een veilig gevoel bij alle betrokkenen van de school. Op velerlei wijze komt dit tot uitdrukking: begeleiding van de leerlingen in en buiten de lessen, actief meedenkende rol voor leerlingen buiten de lessen, het oefenen van vaardigheden (emotionele en sociale), trainen van personeel om calamiteiten te voorkomen, instellen van een klachtenregeling, goede en duidelijke afspraken over het gebruik van het gebouw en de omgeving, aanstelling van contactpersonen voor leerlingen en personeel en met elkaar nakomen en handhaven van schoolregels en de gedragscode. Alle documenten die te maken hebben met veiligheid in fysieke en sociale zin, zijn gebundeld in het veiligheidsplan.

In verband met een optimale uitvoering van de Arbeidsomstandighedenwet (Arbo-wet) heeft Stichting Respont per schoollocatie een preventiemedewerker aangesteld. Het is de taak van de preventiemedewerker om op basis van haar/zijn deskundigheid de werkgever zelfstandig en onafhankelijk bij te staan in de uitvoering van de Arbo-wet. De preventiemedewerker is binnen de school het aanspreekpunt voor de risico-inventarisatie en -evaluatie, de coördinatie van de bedrijfshulpverlening en het uitvoeren van het arbo-activiteiten-, veiligheids- en ontruimingsplan.

De BHV-taken worden op onze school uitgevoerd door een zestal medewerkers.

Daarnaast is Het Bolwerk deelnemer aan het Walchers convenant schoolveiligheid, net als alle andere Walcherse VO- en MBO-scholen. Dit betekent dat wij nauw samenwerken met de politie. Onderdeel van dit convenant is dat de school gerechtigd is om kluisjes, jassen en tassen van leerlingen te doorzoeken of door de politie te laten doorzoeken op ongewenste zaken. Denk hierbij aan drugs, alcohol en wapens.

De gedragscode geeft weer welke normen en waarden we binnen Respont wenselijk vinden om te hanteren. Uitgangspunt in deze gedragscode is dat personeel, stagiaires en leerlingen zich gedragen op een manier die positief bijdraagt aan het realiseren van goed onderwijs. De richtlijnen zijn in principe voor leerkrachten/medewerkers en leerlingen omkeerbaar: het gedrag dat wij bij kinderen niet wenselijk vinden, willen we ook als leerkracht niet uitdragen en andersom. In de gedragscode is ook een deel over het omgaan met sociale media opgenomen. Essentieel is dat, net als in communicatie buiten de sociale media, de gebruikers van sociale media de reguliere fatsoensnormen in acht blijven nemen en de nieuwe mogelijkheden met een positieve instelling benaderen. De gedragscode is te vinden op de website van Respont www.respont.nl.

Pestprotocol

Er is op school veel aandacht voor 'pesten', ook in preventieve zin. Elke Respont-school heeft een "anti-pestcoördinator":

- Het coördineren van het beleid in het kader van het tegengaan van pesten;
- Het fungeren als aanspreekpunt in het kader van pesten.

Indien er sprake van 'pesten' is, dan is de mentor de eerste contactpersoon hiervoor.

Wanneer de veiligheid op school in het in het geding komt bestaat de mogelijkheid een incident te melden. Er is sprake van een incident wanneer een medewerker of leerling zich psychisch of fysiek persoonlijk bedreigd, gekrenkt en aangetast voelt door woorden of daden van een collega of leerling. Enkele soorten incidenten zijn fysiek geweld (vechtpartijen, slaan, schoppen), verbaal geweld (schelden, intimideren, ook via mail en sociale media), discriminatie (racistische opmerkingen, tekens e.d.), psychisch geweld, seksuele intimidatie, vernielingen en diefstal. Wanneer zich een dergelijk incident voordoet, kan hiervan door elke medewerker en leerling van de school melding worden gemaakt bij een leerkracht of bij de directie van de school.

Schoolreglement

Op Het Bolwerk zijn basisregels vastgesteld. Het uitgangspunt is dat de school een veilige fijne plek is voor leerlingen en medewerkers. Deze basisregels worden tijdens de kennismaking door de mentor met de leerling en ouders besproken. Heel belangrijk is dat iedereen er van overtuigd moet zijn dat wapens, drugs, alcohol en vuurwerk in school niet thuis horen en op het schoolterrein niet gebruikt mogen worden. Bij vermoeden van bezit en/of gebruik zal pedagogische verwijdering volgen en zullen ouders/verzorgers op de hoogte worden gebracht. Om alles goed te laten verlopen zijn er afspraken gemaakt met politie, justitie en natuurlijk ook met de leerplichtambtenaar. Dit houdt onder andere in dat er regelmatige tassen- en jassencontroles plaatsvinden.

4.9 Leertijd

Het Bolwerk is wettelijk (WVO) gehouden minimaal 1000 klokuur les per jaar te verzorgen. We maken jaarlijks een lesurentabel waarin een marge van minimaal 20 klokuur wordt nagestreefd.

Daarnaast hebben we een verplicht aantal lesuren voor de vakken Nederlands, Rekenen en Engels per leerjaar voorgeschreven (in lesminuten):

groep	NED 60%-65% Snappet-lezen Nieuwsbegrip- Spelling-Taal- Strux	REK 30%-35% Snappet-Strux- Deviant	ENG 5%-10% Strux-Deviant
1	9x45 405	5x45 225	2x30 60
2	7x45 315	4x45 180	2x30 60
3	6x45 270	4x45 180	2x30 60
4	4x45 180	3x45 135	1x30 30
5	3x45 135	2x45 90	1x30 30
6	In overleg	In overleg	In overleg
Entree	255	170	

De overige lestijd wordt gevuld met Burgerschap, Verkeer, seksuele voorlichting én de volgende praktijkvakken:

Leerjaren 1 en 2: houtbewerking, metaalbewerking, techniek breed*, creatieve expressie, groene leefomgeving en consumptief

Vanaf leerjaar 3: houtbewerking, metaalbewerking, lassen, autopoets, detailhandel, verzorging, creatieve expressie, consumptief (meerdere modules), VCA, tuinbouw/groene leefomgeving.

*techniek breed wordt deze planperiode verder doorontwikkeld

Als voorbeeld van een uren-jaarplanner hieronder de jaarplanning (qua uren) voor schooljaar 2020-2021:

weeknr.	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	weektotaal
35	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
36	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
37	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
38	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
39	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
40	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
41	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
42	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
43	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	0
44	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
45	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25

46	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
47	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
48	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
49	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
50	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
51	5,25	5,25	10	8	0	28,5
52	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	0
53	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	0
1	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
2	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
3	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
4	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
5	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
6	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
7	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	0
8	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
9	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
10	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
11	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
12	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
13	5,25	5,25	5,25	6,25	Goede Vr	22
14	Pasen	5,25	5,25	6,25	5,25	22
15	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
16	5,25	5,25	5,25	6,25	5,25	27,25
17	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	0
18	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	vakantie	0
19	5,25	5,25	5,25	Hemelvaart	vrij	15,75
20	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
21	Pinkster	5,25	5,25	5,25	5,25	21
22	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
23	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
24	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
26	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
27	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	26,25
28	5,25	5,25	5,25	5,25	3	24
29	0	0	0	0	0	0
	6 weken zomervakantie, 30 dagen					

totaal	1072
verplicht	1000
marge	72

Aantal vakantie/vrije Feestdagen: 59

Aantal roostervrije dagen leerlingen: 6

Aantal geplande lesdagen: 205 (norm = 189)

Lesdagen duren in principe van 's morgens half 9 tot 's middags half 3. Stagedagen worden uiteindelijk opgebouwd naar volledige werkdagen van 8 uur in leerjaar 6. De dagen van maandag tot en met vrijdag zien er wat de lestijden betreft als volgt uit:

08.30 – 09.45 uur	Les
09.45 – 10.00 uur	Pauze
10.00 – 11.15 uur	Les
11.15 – 11.30 uur	Pauze
11.30 – 13.00 uur	Les
13.00 – 13.15 uur	Pauze
13.15 – 14.30 uur	Les

4.10 Verzuimbeleid

Wanneer een leerling niet op school kan verschijnen (b.v. door ziekte), verzoeken wij de ouders/verzorgers om dit het liefst voor aanvang van de lessen te melden.

Wanneer een leerling bovendien stage loopt, is het zaak dat ook de stagegever op de hoogte wordt gebracht door de ouders (niet door de leerling zelf). Bij ongeoorloofd verzuim neemt de groepsleerkracht in eerste instantie contact op met de leerling om hem/haar weer naar school te krijgen. Als dat niet helpt wordt door de groepsleerkracht of de directeur in overleg met de ouders naar een oplossing gezocht. Verzuim wordt verwerkt in BRON. Bij ongeoorloofd verzuim krijgen de ouders eerst een waarschuwing dat bij herhaling de leerplichtambtenaar op de hoogte zal worden gebracht. Deze kan een "trajectbemiddelaar" inzetten (dhr. van der Meule). De afwezige leerlingen en de leerlingen die te laat komen worden genoteerd en deze gegevens worden opgeslagen in het dossier.

4.11 Sponsoring

Incidenteel maakt Het Bolwerk gebruik van mogelijkheid tot sponsoring of aanvragen van externe subsidies. Deze extra middelen/materialen mogen echter op geen enkele wijze invloed hebben op de wijze waarop wij menen het onderwijs in te moeten richten.

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 eruit ziet, wat de kwaliteit is en wat er gedaan wordt om de kwaliteit te verbeteren. Bij kwaliteitszorg kunnen we dus aan twee invalshoeken denken: het afleggen van verantwoording naar buiten (accountability) en de verdere (professionele) ontwikkeling van de organisatie zelf (improvement). Kwaliteitszorg is nooit een doel op zich. Wij plaatsen de kwaliteitszorg nadrukkelijk in het perspectief van de kwaliteitsontwikkeling van de scholen en diensten, hoewel we het afleggen van verantwoording vanzelfsprekend wel belangrijk vinden.

Goede kwaliteitszorg voldoet volgens Respont aan de volgende uitgangspunten:

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

Waarom werken aan kwaliteit(szorg)?

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

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

Randvoorwaarden voor succesvolle interne kwaliteitszorg

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

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

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

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

Kwaliteitscultuur

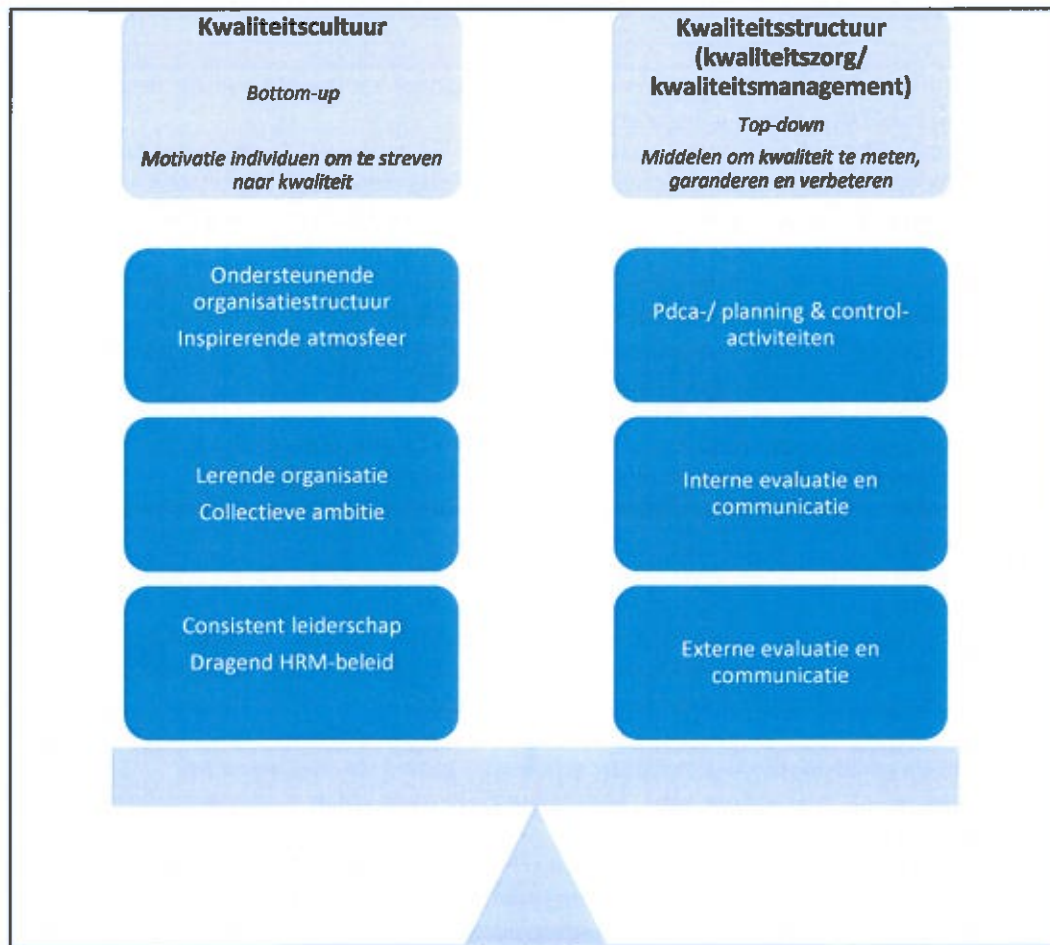
In het kader van kwaliteitszorg wordt ook vaak de term 'kwaliteitscultuur' genoemd. Een kwaliteitscultuur is een organisatiecultuur die bijdraagt tot de ontwikkeling van effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit die op haar beurt resulteert in een verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. De medewerkers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

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

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

Respont beschouwt de volgende elementen als onderdeel van de kwaliteitscultuur:

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



Figuur: Balans kwaliteitscultuur en kwaliteitsstructuur

De concrete vormgeving van kwaliteitszorg

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

Kwaliteitsorganogram

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

Functie	Taken op het gebied van kwaliteitszorg
Bestuurder	- 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 via ProZo enquête
 - Onderzoek oudertevredenheid (idem)
 - Monitor sociale veiligheid leerlingen (idem)
 - Medewerkersonderzoek/werkbelevingsonderzoek
 - Welzijnsonderzoek medewerkers
 - Analyse opbrengsten

5.2 Kwaliteitszorg op schoolniveau

Zie paragraaf 5.1. Onze kwaliteitszorg is vormgegeven zoals in betreffende paragraaf beschreven.

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. Uit de zelfevaluatie blijkt dat de volgende aspecten van de basiskwaliteit aandacht behoeven.

Ontwikkelpunt	Prioriteit
	hoog
Didactische differentiatie nog te leerkrachtafhankelijk	gemiddeld
	laag

5.4 Eigen kwaliteitsaspecten

Op bestuursniveau zijn bovenop de basiskwaliteit (zoals de inspectie die vereist) extra kwaliteitseisen beschreven. Bij de formulering daarvan is gebruik gemaakt van de suggesties die de inspectie doet ten aanzien van de 'eigen aspecten van kwaliteit' en daarnaast zijn er aspecten meegenomen die Responscholen 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 (zie bijlage). De zelfevaluatie laat de volgende aandachtspunten zien:

- Training personeel op gebied fysieke veiligheid te lang geleden
- Didactische differentiatie té leerkrachtafhankelijk
- Gebruik moderne hulpmiddelen niet bij alle docenten even efficiënt
- Analyse van resultaten van toetsen en daaraan consequenties verbinden in aanpassing aanbod niet in alle gevallen optimaal

Ontwikkelpunt	Prioriteit
	hoog
• Training personeel op gebied fysieke veiligheid te lang geleden • Didactische differentiatie té leerkrachtafhankelijk • Gebruik moderne hulpmiddelen niet bij alle docenten even efficiënt • Analyse van resultaten van toetsen en daaraan consequenties verbinden in aanpassing aanbod niet in alle gevallen optimaal	gemiddeld
	laag

6. HRM-BELEID

6.1 HRM-beleid op bestuursniveau

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

Doel strategisch hrm-beleid

Respont is een schoolbestuur voor specialistische onderwijs.

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

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

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

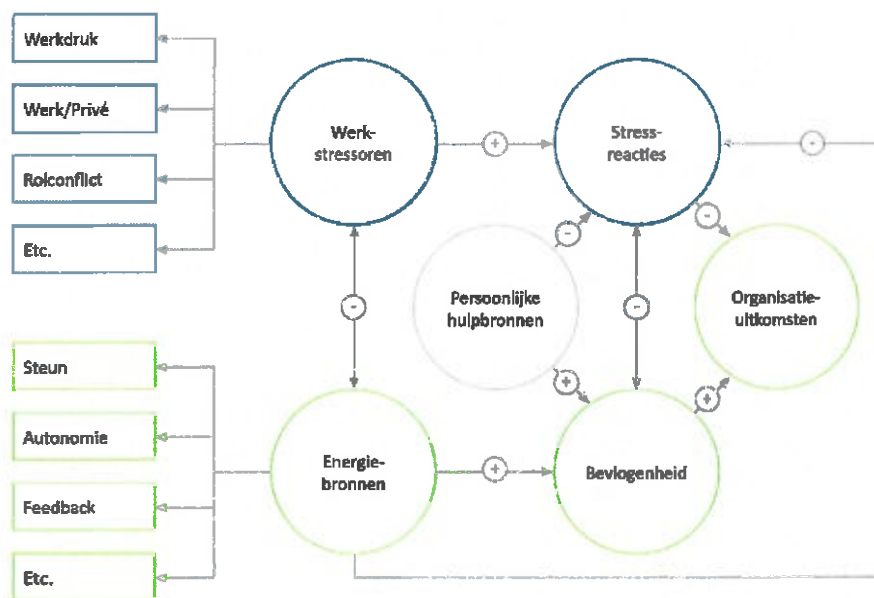
Om die reden is een heldere hrm-strategie, die voortvloeit uit de organisatievisie, de organisatiedoelstellingen en die richting geeft aan hrm-beleid en instrumenten, belangrijk. De organisatievisie van Respont is opgenomen in het Koersplan. Strategisch hrm-beleid helpt om de ambities van Respont te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

JD-R-model

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

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

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



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

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

Speerpunten strategisch hrm-beleid komende jaren

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

Duurzame inzetbaarheid

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

Als definitie van een duurzaam inzetbare medewerker binnen Respont geldt:

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



Figuur: Duurzame inzetbaarheid binnen Respont

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

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

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

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

6.2 Organisatie cultuur

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

Hoe is dat binnen Respont?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Leiderschap en stijl van leidinggeven zijn ook medebepalend voor de schoolcultuur. We zijn van mening dat waarderend leiderschap door alle leidinggevendenden daarin een belangrijke factor is. Waarderend leiderschap gaat uit van positieve verwachtingen, van de gedachte dat zowel leerlingen als medewerkers met de beste intenties naar school komen. Dat de basis op orde is en dat we vandaar uit door ontwikkelen. We kennen een beleid functioneren en 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. Zie tevens het professioneel statuut (bijlage 7).

6.3 HRM-beleid gericht op pedagogisch-didactisch handelen

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

Scholen zijn altijd in beweging. Ze veranderen continu en elke verandering brengt nieuwe vragen met zich mee. Aangezien er geen eenduidige visie op 'goed' onderwijs is en de diversiteit in de samenleving en daarmee het onderwijs alleen maar toeneemt, is het van groot belang om aan organisatiestructuur en –cultuur te werken, die flexibel is, gericht op de buitenwereld en continu werkt aan verbetering. Juist

omdat we niet weten hoe perfect onderwijs eruit ziet (er zijn meerdere wegen naar Rome), koesteren we de verscheidenheid en diversiteit. Dat vereist wel dat we van elkaar weten wat we doen en dat we van elkaar leren.

Onze school vindt een professionele schoolcultuur erg belangrijk. We werken vanuit een gedeelde visie. We streven ernaar mét elkaar een goeie school met een gedreven team te zijn, als professionals te handelen en willen op die professionaliteit aangesproken worden.

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

Onze leerlingen vragen zorg op maat. Ons onderwijs is gericht op het leren door doen, leren door ervaren. Praktijkschool Het Bolwerk 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 hen tevens steun.

Het team richt zich hierbij op de verdere ontwikkeling van:

- onderwijs op maat, afgestemd op de mogelijkheden van de individuele leerling en de praktijk;
- sociale vaardigheden gericht op contacten met leeftijdsgenoten en volwassenen;
- een pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig en geaccepteerd voelen;
- een schoolgebouw gericht op de praktijkvakken techniek, welzijn en verzorging, horeca, detailhandel en groen.

Door (team)scholing op gebied van didactiek wordt het onderwijsaanbod onder de loep genomen en doorontwikkeld.

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
Onderwijskwaliteit borgen en waar mogelijk differentiatiecapaciteiten vergroten	gemiddeld	X	X	X	X
Voldoende medewerkers in alle gewenste functies	hoog	X	X	X	X
Uniform nakomen van afspraken en procedures	hoog	X	X	X	X
Optimaliseren evaluatieve zijde OPP	gemiddeld	X	X	X	X
Praktisch aanbod voor meisjes optimaliseren/uitbreiden	gemiddeld	X	X		
Optimaliseren uitvoering "ontwikkeltijd" conform CAO/regelgeving	gemiddeld	X	X	X	X
Verdere Invoering/aanpassing/afstemming lesprogramma conform curriculum praktijkonderwijs	gemiddeld	X	X		
Aanbevelingen uit collegiale audit van 2020 waar nodig tot actiepunten omzetten	hoog	X	X		
21 ^e eeuwse vaardigheden	gemiddeld	X	X	X	X
De diverse monitoren en kwaliteitsonderzoeken jaarlijks afnemen	gemiddeld	X	X	X	X
Zelfevaluatie kwaliteitskaarten	laag			X	
Werkwijze/methodiek sociale vaardigheden	gemiddeld	X	X		
Doorontwikkelen techniek breed	gemiddeld	X	X	X	X