

**schoolplan**

**2018-2021**

Inhoud

[Hoofdstuk 1: Inleiding 3](#_Toc503952934)

[1.1 Doel en functie van het schoolplan 3](#_Toc503952935)

[1.2 Totstandkoming van dit schoolplan 3](#_Toc503952936)

[1.3 Opbouw van het schoolplan 3](#_Toc503952937)

[1.4 Vaststelling 3](#_Toc503952938)

[Hoofdstuk 2: De School 4](#_Toc503952939)

[2.1 Missie 4](#_Toc503952940)

[2.2 Visie 4](#_Toc503952941)

[Hoofdstuk 3: Ons Onderwijs 6](#_Toc503952942)

[3.1 Veilig schoolklimaat 6](#_Toc503952943)

[3.2 Pedagogisch beleid 6](#_Toc503952944)

[3.3 Systeemgerichte ondersteuning en didactisch partnerschap 7](#_Toc503952945)

[3.3 Afstemmen van het onderwijs op de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerling 7](#_Toc503952946)

[3.4 De lessen 8](#_Toc503952947)

[3.5 Leren functioneren in een pluriforme samenleving 9](#_Toc503952948)

[3.6 Ondersteuning bij onderwijs aan zieke leerlingen 9](#_Toc503952949)

[4 Externe en interne analyses, ambities 11](#_Toc503952950)

[4.1 Analyses 11](#_Toc503952951)

[4.1.1 Externe analyse 11](#_Toc503952952)

[4.1.2 Interne analyse 13](#_Toc503952953)

[4.2 Ambities 13](#_Toc503952954)

[4.2.1 Schoolklimaat 14](#_Toc503952955)

[4.2.3 VWO 14](#_Toc503952956)

[4.2.4 Onderwijs 15](#_Toc503952957)

[4.2.5 Zorg 19](#_Toc503952958)

[4.2.6 Personeel 20](#_Toc503952959)

[4.2.7 Communicatie 21](#_Toc503952960)

[4.2.8 Organisatie 22](#_Toc503952961)

[4.2.9 Medezeggenschap 22](#_Toc503952962)

[5. Human Resources-beleid 23](#_Toc503952963)

[5.1 Strategisch HR-plan Dunamare 23](#_Toc503952964)

[5.2 Algemeen personeelsbeleid 24](#_Toc503952965)

[5.2.1 Uitgangspunten 24](#_Toc503952966)

[5.2.2 Levensfasebewust personeelsbeleid 25](#_Toc503952967)

[5.3 Bevoegdheid en het onderhouden van bekwaamheid 25](#_Toc503952968)

[5.3.1 Persoonlijk ontwikkelingsplan medewerkers 25](#_Toc503952969)

[5.3.2 Cyclus Functioneren en beoordelen 25](#_Toc503952970)

[5.3.3 Professionalisering 26](#_Toc503952971)

[5.4 Personele maatregelen ontwikkeling en de uitvoering van het onderwijskundig beleid 27](#_Toc503952972)

[5.5 Werkdruk 27](#_Toc503952973)

[5.6 Talentontwikkeling personeel 27](#_Toc503952974)

[Hoofdstuk 6: Kwaliteitszorg 29](#_Toc503952975)

[6.1 Kwaliteitsbeleid 29](#_Toc503952976)

[6.2 Kwaliteitszorg 29](#_Toc503952977)

[6.3 Kwaliteitscultuur 31](#_Toc503952978)

[6.4 Zicht op leerresultaten en de ontwikkeling van leerlingen 31](#_Toc503952979)

[6.5 Beleidsstukken en beleidsvorming 32](#_Toc503952980)

[Beleidsstukken 32](#_Toc503952981)

[Beleidsvorming 33](#_Toc503952982)

[6.6 Dialoog en verantwoording 33](#_Toc503952983)

[Hoofdstuk 7: Financieel beleid 36](#_Toc503952984)

[Resume 36](#_Toc503952985)

[Rijksbijdragen 36](#_Toc503952986)

[Investeringen en afschrijvingslasten 36](#_Toc503952987)

[Bewaking 37](#_Toc503952988)

[Huisvesting 37](#_Toc503952989)

[Ambities 37](#_Toc503952990)

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Doel en functie van het schoolplan

Het schoolplan is het beleidsdocument waarin wij onze ambities voor de komende vier jaar beschrijven uitgaand van specifieke doelen. Daarbij houden we rekening met de huidige stand van zaken van het onderwijs, het personeel en de financiën van de school. Dit naast de externe ontwikkelingen waarmee de school te maken heeft en gaat krijgen. De ambities van de school zijn afgeleid van de strategische koers van Dunamare Onderwijsgroep.

De ambities in dit schoolplan vertalen we jaarlijks naar jaarplannen, teamplannen en vakgroepplannen. Zo maken we maakt personeel, leerlingen en ouders duidelijk wat de school wil bereiken en hoe dit vorm krijgt in het onderwijs dat we dagelijks geven.

Het schoolplan vormt de basis waarop andere schooldocumenten worden afgestemd, zoals bijvoorbeeld de schoolgids en het schoolondersteuningsprofiel.

## 1.2 Totstandkoming van dit schoolplan

Dit schoolplan is in nauwe samenwerking met diverse partijen opgesteld. Op verschillende manieren is input verzameld van personeel, leerlingen, ouders en de betrokken medezeggenschapsorganen.

Daarnaast is informatie gebruikt uit onderzoeken die de afgelopen jaren in de school zijn uitgevoerd, bijvoorbeeld op het gebied van burgerschapsvorming en op het terrein van het pedagogisch handelen van ons personeel.

Al deze verzamelde informatie is gebruikt om richting te geven aan onze ambities. Dit schoolplan bevat daardoor een breed gedragen visie op ons onderwijs en de gewenste ontwikkeling van de school.

## 1.3 Opbouw van het schoolplan

In dit schoolplan beschrijven we eerst ons onderwijs in hoofdlijnen in hoofdstuk 2 en 3. In hoofdstuk 4 volgen de interne en externe analyses en de ambities voor de komende 4 jaar. Daarna volgen personeelsbeleid, kwaliteitszorg en ten slotte de financiën.

Om de leesbaarheid van dit schoolplan te vergroten is ervoor gekozen in dit plan steeds ‘hij’ te vermelden waar we ‘hij of zij’ bedoelen, en ‘ouders’ waar ‘ouders en verzorgers’ worden bedoeld. Daarnaast korten we ‘ Vestiging Gunning op de Daaf Geluk’ steeds af tot ‘VG’.

## 1.4 Vaststelling

* De medezeggenschapsraad van de school heeft op 11 januari 2018 ingestemd met dit schoolplan.
* Het College van Bestuur heeft op 28 november 2017 dit schoolplan vastgesteld.

# Hoofdstuk 2: De School

De VG is een openbare school voor voortgezet speciaal onderwijs (VSO). Zij verzorgt onderwijs op vmbo kader- en theoretisch, en havoniveau aan leerlingen van 12 t/m 20 jaar die zich (nog) niet goed kunnen ontplooien in het regulier voortgezet onderwijs. Het uitstroomprofiel van de Vestiging Gunning is gericht op het behalen van een diploma dat toegang biedt tot het vervolgonderwijs.

De VG is gericht op leerlingen met internaliserende problematiek. Het betreft vaak angstige leerlingen met naar binnen gericht gedrag. In de praktijk betekent dit dat leerlingen die binnen de doelgroep van de Vestiging Gunning vallen, behoefte hebben aan een rustige schoolomgeving.

De Vestiging Gunning werkt samen met de Daaf Gelukschool. Vestiging Gunning-leerlingen komen hierdoor ook in contact met leerlingen binnen het regulier onderwijs.

## 2.1 Missie

De VG is een maatwerkschool voor leerlingen met internaliserende problematiek zoals een autismespectrumstoornis en voor leerlingen met angstig en/of teruggetrokken gedrag.

De VG is gespecialiseerd in lesgeven aan leerlingen met:

* een stoornis in het autistisch spectrum (ASS) of aan autisme verwant gedrag waarbij voornamelijk sprake is van internaliserend gedrag;
* internaliserende problematiek zoals bijvoorbeeld angst, teruggetrokken gedrag of (matig) depressieve klachten;
* verborgen problematiek;
* non verbale leerstoornis (NLD);
* attention deficit disorder (ADD);
* obsessieve-compulsieve stoornis (OCD);
* attention deficit hyperactivity disorder (ADHD) waarbij hyperactiviteit onder controle is;
* dyslexie en dyscalculie.

Voor toelating op de VG is een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) nodig. Een TLV geeft het samenwerkingsverband af wanneer is vastgesteld dat de extra ondersteuningsbehoeften die een kind heeft om op school mee te kunnen komen, niet binnen het regulier onderwijs kunnen worden geboden.

## 2.2 Visie

Bij Dunamare Onderwijsgroep staat de brede talentontwikkeling van iedere leerling centraal. Voor onze leerlingen is het belangrijk dat ze eerst het vertrouwen krijgen dat ze zich kúnnen ontwikkelen.

Wij dragen eraan bij dat zij zich ontwikkelen tot zelfstandige, verantwoordelijke mensen die succesvol zijn in het vervolgonderwijs en in hun maatschappelijk functioneren. We willen dat ze een plek in de maatschappij vinden die past bij hun talenten. Door de ontwikkeling van vaardigheden als digitale geletterdheid, creatief en kritisch denken, probleemoplossend vermogen en reflectie op het eigen leren bereiden we onze leerlingen voor op een toekomst in een snel veranderende samenleving.

Wij helpen onze leerlingen te ontdekken wie ze zijn en wie ze willen worden. We leren ze verantwoordelijkheid te nemen, initiatieven te ontplooien en keuzes te maken. Elke leerling heeft talenten die hij in kan zetten om zwakkere punten te compenseren. We ondersteunen onze leerlingen bij het ontdekken en verder ontwikkelen van hun talenten. We helpen onze leerlingen hun zelfkennis en zelfvertrouwen te vergroten.

Een deel van de vaardigheden die onze leerlingen nodig hebben in hun volwassen leven kan alleen in samenwerking met andere professionals aangeleerd worden. Aandachtspunten daarbij zijn sociale vaardigheden en het voorbereiden op het functioneren binnen een beroepsomgeving.

Wij zetten in op maatwerk, zowel in het leerproces als in de begeleiding en zorg. Hiermee doen we recht aan de leervraag en de specifieke behoefte aan zorg van de individuele leerling.

Om optimaal te kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van onze leerlingen beschikken wij over een brede kennis van de doelgroep en werken wij intensief samen met ketenpartners, ouders en andere betrokkenen.

Binnen de periode van dit schoolplan zullen strategische keuzes worden gemaakt en uitgewerkt, met als inzet de beste mogelijkheden voor iedere leerling te realiseren. Dit kan mogelijkerwijs leiden tot aanpassing van het schoolplan.

# Hoofdstuk 3: Ons Onderwijs

In dit hoofdstuk beschrijven we ons onderwijs in hoofdlijnen. In het schoolondersteuningsprofiel staat een uitgebreide beschrijving van de inrichting van het onderwijs, de geboden ondersteuning, de zorgstructuur van de school en het pedagogisch-didactisch handelen van het personeel.

## Veilig schoolklimaat

Een veilig schoolklimaat is voor de VG een voorspelbare omgeving waarin leerlingen zich gezien en geaccepteerd voelen door medewerkers en medeleerlingen.

Vrije situaties zoals pauzes vormen voor onze leerlingen een uitdaging. Ze weten soms niet hoe ze zich moeten gedragen. Dit is mede de reden dat we intensief toezicht houden in de pauzes. Leerlingen kunnen elk personeelslid om hulp vragen als dat nodig is. Er zijn korte lijnen tussen personeel, mentoren en gespecialiseerd personeel van ons zorgteam. Leerlingen voelen zich thuis en veilig in en rond de school.

Positieve, eenduidige en voorspelbare communicatie draagt bij aan dat veilige gevoel. Alle medewerkers zijn getraind onze leerlingen aan te spreken volgens de competentievergrotende methodiek.

In verband met de problematiek van onze leerlingen zorgen we voor een rustige sfeer in de school.

De VG heeft een anti-pestcoördinator en een anti-pestprotocol. Het anti-pestprotocol is bedoeld voor medewerkers van de VG, leerlingen en ouders. In het anti-pestprotocol wordt aandacht besteed aan preventie van (cyber)pesten.

Het leerlingenreglement en het anti-pestprotocol zijn te vinden op: [www.gunning-vgdg.nl](http://www.gunning-vgdg.nl)

## Pedagogisch beleid

Relatie, competentie en autonomie zijn drie voorwaarden om optimaal tot leren te kunnen komen.[[1]](#footnote-1)

Relatie betekent voor de VG ‘contact maken’ en ‘gezien worden’. Voor de doelgroep van de VG is contact maken niet altijd vanzelfsprekend. Het ontwikkelen van interpersoonlijke competenties bij leerlingen is één van de speerpunten van de VG.

Competentie omvat voor de VG niet alleen het ontwikkelen van competenties, maar leerlingen ook laten ervaren dat ze competent zijn of kunnen worden.

Autonomie betekent voor de VG dat de leerlingen zelfstandig keuzes leren maken. Door leerlingen te leren zelfstandig hulpmiddelen in te zetten, kunnen zij ondanks aanwezige beperkingen toch optimaal functioneren.

**CVM**

De competentie vergrotende methodiek (CVM) zetten we in om leerlingen op een concrete en positieve manier aan te spreken op hun gedrag. Bij voorkomend ongewenst gedrag wordt hun volgens een vast patroon verteld welk gedrag in een bepaalde situatie wél wordt verwacht.

## 3.3 Systeemgerichte ondersteuning en didactischpartnerschap

De VG werkt systeemgericht. School, ouders, leerlingen en ketenpartners werken samen. Dit vraagt om wederzijdse openheid en afstemming tussen alle betrokkenen.

Door de diversiteit aan professionals is er binnen de school veel expertise aanwezig. Daarbij zorgen korte lijnen en nauwe samenwerking ervoor dat optimaal wordt geprofiteerd van de aanwezige kennis en er als het nodig is snel actie wordt ondernomen. Ons personeel scholen we doorlopend op het gebied van de ondersteuningsbehoeften van onze doelgroep.

## Afstemmen van het onderwijs op de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerling

Onze leerlingen doorlopen een vmbo-programma met extra ondersteuning, afgesloten met het centraal schriftelijk examen (CSE). Uitzondering hierop zijn de leerlingen die havo volgen: zij ronden hun opleiding af met een Staatsexamen, geheel of in de vorm van deelcertificaten.

De VG stelt voor iedere leerling een individueel ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) op dat aansluit bij de ondersteuningsbehoeften van de leerling. De begeleiding wordt onder andere aan de hand van dit plan vormgegeven. Het OPP wordt periodiek geëvalueerd en aangepast.

Magister en het leerlingvolgsysteem (LVS) gebruiken we om de didactische vorderingen, de sociaal-emotionele ontwikkeling en de competenties van onze leerlingen te volgen en te registreren. De gegevens uit deze systemen worden onder andere gebruikt als input voor de voortgangsbesprekingen.

In voortgangsbesprekingen wordt aan de hand van de belemmerende en bevorderende factoren, de leerdoelen en ondersteuningsbehoeften van de leerlingen binnen het team afgestemd welke interventies noodzakelijk zijn. Hierbij betrekken we indien noodzakelijk ook ketenpartners.

De eisen die de school stelt worden naast de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerlingen gelegd. Er wordt intensief samengewerkt met ketenpartners als er ontwikkelingstaken aan het licht komen waarvan de leerling niet in staat is ze zonder hulp te volbrengen. Er wordt zo nodig flexibel omgegaan met de eisen die aan onze leerlingen gesteld worden, voor zo ver de veiligheid en de prettige leeromgeving van medeleerlingen dat toelaat.

Leerlingen waarvoor uitzonderingen op schoolregels worden gemaakt krijgen een i-pas waarop de voor hen geldende uitzonderingen staan.

Als blijkt dat de ondersteuningsbehoeften van een leerling zodanig zijn afgenomen dat het volgen van onderwijs binnen een reguliere setting tot de mogelijkheden zou behoren is het doel de leerling naar regulier onderwijs te schakelen.

Als blijkt dat de ondersteuningsbehoeften van de leerling en ondersteuningsaanbod van de school niet matchen wordt gezocht naar een andere setting.

**Omgaan met achterstanden**

Didactische prestaties worden onder andere vastgelegd door leerlingen te toetsen. Voor onze leerlingen zijn eenduidige toetsen, een effectief gebruik van feedback en een juiste determinatie van groot belang. Het toetsbeleid op de VG is onlosmakelijk verbonden met ons zeer specifieke ondersteuningsaanbod en ons schoolondersteuningsprofiel.

We besteden extra aandacht aan taal en rekenen. De taaluren worden zo veel mogelijk door de docent gegeven die de klas ook Nederlands geeft.

In de eerste drie klassen van het vmbo worden diverse trainingslessen aangeboden.

In de bovenbouw leiden we de leerlingen zo nodig via individuele programma’s naar een diploma of naar deelcertificaten.

## De lessen

De richtlijn voor de grootte van een klas op de VG is 15 leerlingen. In de bovenbouw kan dat aantal het door het kiezen van vakkenpakketten variëren. Door de klassengrootte beperkt te houden, is het mogelijk een rustige leeromgeving te bieden en is er ruimte voor individuele ondersteuning en aangepaste individuele programma’s.

De onderwijsactiviteiten worden evenwichtig over de dag verdeeld. De lessentabel is in de schoolgids te vinden. In de onderbouw hebben schooldagen geen tussenuren.

Bij veel lessen is naast een docent ook een pedagogisch hulpverlener (PHV) in het lokaal aanwezig. PHV zijn gespecialiseerd in het ondersteunen van leerlingen met autisme spectrum stoornis (ASS), angsten en internaliserende problematiek. Een pedagogisch hulpverlener biedt individuele ondersteuning in de klas.

Het streven is lessen vorm te geven volgens het directe instructiemodel. Er wordt differentiatie aangebracht in de lessen door leerlingen individueel of in kleine groepjes een aangepaste instructie aan te bieden.

Er zijn uren vrijgemaakt voor innovatieve projecten met betrekking tot onderwijsontwikkeling. Vakgroepen als geheel of individuele medewerkers kunnen aanvragen indienen die getoetst worden door een commissie waar ouders en schoolleiding in vertegenwoordigd zijn.

Aan de wettelijke eisen met betrekking tot onderwijstijd wordt ruimschoots voldaan.

**Vangnet**

Het vangnet is een lokaal met werkplekken waar een PHV aanwezig is. Op aanwijzing van de docent of op verzoek van de leerling zelf - en mèt toestemming van de docent - kan in verschillende situaties worden gebruikgemaakt van het vangnet.

## Leren functioneren in een pluriforme samenleving

De school is voor onze leerlingen een plek waar hun sociale en kritische vermogens worden ontwikkeld, waar ze democratische ervaringen op kunnen doen en worden gestimuleerd na te denken over de ervaringen die ze in andere omgevingen opdoen. Wij dragen eraan bij dat onze leerlingen de bereidheid én het vermogen hebben zich te ontwikkelen om deel uit te maken van onze samenleving en daar een actieve bijdrage aan te leveren.

Het ontwikkelen van creativiteit, het verwerven van kennis en van sociale, culturele en lichamelijke vaardigheden zijn voor onze leerlingen heel belangrijk. Zij hebben soms sterke eenzijdige interessegebieden en moeite zich in te leven in anderen.

Het expliciet concreet maken van de belevingswereld van medeleerlingen en andere mensen met verschillende culturen en achtergronden zal aandacht moeten krijgen ons onderwijsprogramma. Daartoe zullen we onderwerpen uit de actualiteit op verschillende manieren de school binnenhalen.

De school functioneert als een gesimuleerde werkomgeving. Op kleine schaal en in een veilige setting bereiden we leerlingen voor op het functioneren binnen een beroepsomgeving en in de samenleving in zijn geheel. Daarbij ontdekken leerlingen wat ze nodig hebben, wat ze goed kunnen en hoe ze dat naar vervolgopleidingen en later werkgevers zouden kunnen verwoorden.

Kunstvakken worden in periodes aangeboden. Het bereiken van leerdoelen voor deze vakken kan een grote uitdaging zijn. Bij deze lessen is altijd PHV aanwezig.

Onze veranderende samenleving brengt nieuwe ontwikkelingstaken voor onze leerlingen met zich mee, onder andere op het gebied van social-media. Bij het aanleren van sociale vaardigheden speelt mediawijsheid een rol. Over dit onderwerp organiseren we ouderavonden en ons personeel wordt hier doorlopend in geschoold.

## Ondersteuning bij onderwijs aan zieke leerlingen

Het opgegeven huiswerk is voor leerlingen en ouders zichtbaar zodat leerlingen die (even) ziek zijn geen achterstand op hoeven te lopen.

Als leerlingen langer ziek zijn, neemt de mentor contact op om afspraken te maken die ervoor moeten zorgen dat er geen achterstanden ontstaan of om een inhaalprogramma te maken waarmee opgelopen achterstanden ingehaald kunnen worden.

Als een leerling langdurig ziek is en opgenomen in een instelling neemt de school contact op met de “ziekenhuisdocent”. De school levert aan deze functionaris het onderwijsprogramma, de schoolboeken en de toetsen aan.

Als leerlingen langdurig niet in staat zijn onderwijs op school te volgen neemt de school contact op met het samenwerkingsverband (SWV) om gezamenlijk te zoeken naar een oplossing.

In overleg met de educatieve dienst wordt het lesprogramma naar draagkracht gevolgd. Bij terugkomst op school wordt zo nodig een inhaalprogramma opgesteld.

# 4 Externe en interne analyses, ambities

In dit hoofdstuk beschrijven we - na een externe en een interne analyse - onze ambities voor de komende vier jaar. Ambities op het gebied van human resources (HR) en kwaliteitszorg komen apart in hoofdstuk 5 (HR) en 6 (Kwaliteitszorg) aan bod.

## 4.1 Analyses

### 4.1.1 Externe analyse

#### Digitalisering

Onze maatschappij digitaliseert in hoog tempo. Dat levert kansen op het gebied van in te zetten hulpmiddelen, maar ook nieuwe uitdagingen voor ons en onze leerlingen. We zullen aan zowel de technologische als de maatschappelijke ontwikkelingen een plaats in ons onderwijs moeten geven. Er ontstaan door deze veranderingen voortdurend nieuwe platforms en mogelijkheden voor sociale contacten en daarmee nieuwe ontwikkelingstaken voor onze leerlingen.

#### Nieuwe onderwijskundige inzichten

In de leerpsychologie en ook in de praktijk op scholen wordt steeds duidelijker dat leervoorkeuren verschillen. Daarnaast zijn veel van onze leerlingen beperkt in hun mogelijkheden hun leerproces zelf te overzien en te plannen. Het meest effectief is een gestructureerde leeromgeving met veel actieve werkvormen die is gedifferentieerd naar niveau zodat iedere leerling wordt uitgedaagd.

#### Werkomgeving

Binnen de regio neemt de VG een bijzondere plek in. Onder andere leerlingen met autisme, aan autisme verwant gedrag met internaliserende problematiek en angststoornissen kunnen bij ons terecht. De ondersteuning die wij bieden is zo specialistisch dat verschillende samenwerkingsverbanden leerlingen naar ons doorverwijzen. Het gegeven dat elk samenwerkingsverband eigen procedures en criteria heeft op grond waarvan toelatingsverklaringen (TLV) worden toegekend, levert een organisatorische en administratieve uitdaging op.

Het Samenwerkingsverband Zuid-Kennemerland (SWV) meldt in haar ondersteuningsplan het volgende: “In deze regio is geen aparte school voor vwo-leerlingen met internaliserende problematiek. Deze leerlingen worden ondersteund binnen de trajectbegeleiding van de reguliere vwo-scholen. Een principiële discussie is nodig of dit aanbod voldoende is of dat er een extra voorziening nodig is. Deze voorziening zou dan eventueel gekoppeld kunnen worden aan de havo op de VG.

De ambitie van het samenwerkingsverband is een tweesporenbeleid: waar mogelijk via passend onderwijs door trajectbegeleiding in bestaande scholen - met daarnaast een aparte vso/vwo-locatie, eventueel gekoppeld aan de vso/havo op de VG.”

#### Ketenpartners

Op de VG zitten leerlingen die naast de ondersteuning die in onze onderwijs- en zorgstructuur wordt geboden hulp nodig hebben van onze ketenpartners. Wij willen deze ketenpartners graag de ruimte bieden om in de school met onze leerlingen te werken. Daarnaast groeit het leerlingenaantal en moeten we rekening houden met mogelijke zij-instroom. Het huidige gebouw heeft echter te weinig ruimte om aan al deze ambities tegemoet te komen.

Met de Daaf Gelukschool wordt intensief samengewerkt. We maken gebruik van elkaars expertise. Daarnaast komen de leerlingpopulaties met elkaar in aanraking waardoor VG-leerlingen met angst en autisme in aanraking komen met andere leerlingen waar ze zich aan kunnen spiegelen. Dit draagt bij aan het voorbereiden van onze leerlingen op functioneren in de samenleving.

De Paulus, de Daaf Geluk, de Vestiging Gunning op de Daaf Geluk, de Gunningschool en het Sterrecollege hebben een samenwerkingsagenda opgesteld. Binnen de periode van dit schoolplan zullen vanuit die samenwerking strategische keuzes worden gemaakt en uitgewerkt, onder andere op het gebied van huisvesting met als inzet de beste mogelijkheden voor iedere leerling te realiseren.

#### Personeel

De komende jaren dreigt er een groot tekort aan docenten te ontstaan. Vreemde talen en bètavakken zijn schaarstevakken en verdienen daardoor extra aandacht.

Om personeel te binden aan de organisatie is het naast goede secundaire arbeidsvoorwaarden van belang dat er voldoende professionele ruimte is voor docenten het onderwijs naar eigen inzicht in te richten en dat het personeel voldoende ontwikkelingsmogelijkheden ziet en autonomie ervaart. Hierin speelt ook de begeleiding en coaching van nieuwe collega’s een belangrijke rol. Zie hiervoor het hoofdstuk Kwaliteitszorg.

#### Bekostiging

In de komende planperiode wordt in overleg met de vso-partners een nieuwe bekostigingsregeling uitgewerkt, waarin populatiebekostiging het uitgangspunt vormt. Dat zal een stabielere begroting opleveren.

Als leerlingen gedurende het schooljaar overstappen van regulier vo naar vso, worden de vso-scholen door het samenwerkingsverband gecompenseerd voor groei.[[2]](#footnote-2)

#### Passend onderwijs/ instroom

Een gedeelte van onze leerlingen komt vanuit het speciaal (primair) onderwijs naar vso. Dit wordt in een multidisciplinair overleg (MDO) besloten.

Bij al onze leerlingen is sprake van complexe, al dan niet gestapelde problematiek. Om het uitstroomprofiel vervolgonderwijs te bereiken hebben onze leerlingen specialistische ondersteuning op sociaal-emotioneel en didactisch gebied nodig. Hulp en advies van gespecialiseerd personeel uit ons zorgteam - waaronder orthopedagogen en een psycholoog - en zo nodig een intensieve samenwerking met ketenpartners en het educatief partnerschap met ouders/verzorgers vormen een integraal onderdeel van onze begeleiding.

De basisscholen moeten een warme overdracht organiseren als zij denken dat kennis over de leerling noodzakelijk is om een doorgaande ontwikkeling te garanderen. Voor leerlingen die naar het vso gaan is dat per definitie het geval.

#### Zij-instroom

Met de invoering van passend onderwijs is het de bedoeling dat leerlingen zo lang mogelijk in het reguliere onderwijs geplaatst worden. Sommige leerlingen stappen in de loop van hun schoolloopbaan over naar het vso.

In veel situaties zal er dan ook al sprake geweest zijn van de inzet van een arrangement om te ervaren of daarmee de leerling wel verder kan.

De vso-scholen hebben bij het samenwerkingsverband aangegeven erg onder druk te staan door de huidige afspraak dat leerlingen die een TLV krijgen meteen in mogen stromen in het vso. De klassen in het vso ervaren dit als onrust en zijn vaak een periode moeilijk te managen.1

De begeleiding van deze groep vraagt bijzondere aandacht.

#### Leerlingprognose

Binnen het samenwerkingsverband Zuid-Kennemerland stijgt het aantal leerlingen dat wordt doorverwezen naar het vso licht. In ‘Kijkglas’ wordt geregistreerd welke leerlingen een TLV kregen voor het vso. Het aantal leerlingen in het speciaal onderwijs in de regio is licht stijgend voor de categorie ‘vso laag’.

We verwachten dat deze stijging zich beperkt voortzet om vervolgens in de komende jaren te stabiliseren.

Door passend onderwijs en de gekozen structuur van trajectgroepen in reguliere scholen zal van een gedeelte van de leerlingen pas in de loop van hun schoolloopbaan blijken dat ze een grotere ondersteuningsbehoefte hebben dan kan worden geboden binnen het regulier onderwijs. De verwachting is dat de zij-instroom vanaf 17-18 vrijwel constant blijft.

### 4.1.2 Interne analyse

Onze school heeft een uitgebreide analyse gemaakt van de sterke kanten en ontwikkelpunten. Er zijn tevredenheidsenquêtes afgenomen bij leerlingen, ouders en personeel. Naar aanleiding van de resultaten van de tevredenheidsenquêtes zijn onderwerpen geselecteerd waarover verdiepende vragen zijn gesteld aan klankbordgroepen. Daarnaast zijn gegevens verzameld over instroom , doorstroom, uitstroom, en eindexamenresultaten.

Uit deze analyses zijn sterke punten naar voren gekomen waaronder:

* De school heeft een goede naam.
* We hebben een goed beeld van de ontwikkeling van onze leerlingen.
* Ouders en leerlingen ervaren onze medewerkers als warm en betrokken.
* Het schoolklimaat wordt door alle betrokkenen als veilig ervaren.
* Er heerst een cultuur van onderling vertrouwen, onderling, en vanuit het management team (MT) naar het team en omgekeerd.
* Het werkplezier en de tevredenheid van de medewerkers is groot.
* Er wordt gestructureerd gewerkt aan de professionalisering van het personeel.
* De communicatie met toeleverende scholen en het vervolgonderwijs is goed.

Daarnaast zijn verbeterpunten naar voren gekomen waaronder:

* Een overkoepelende leerlijn burgerschapsvorming ontbreekt.
* Burgerschapsvorming is niet breed bekend bij docenten.
* Een duidelijke overkoepelende lijn in het taalbeleid ontbreekt.
* Het programma om leerlingen ICT-vaardiger te maken is aan verbetering toe.
* In de lessen ontbreekt het regelmatig nog aan voldoende differentiatie.
* De werkdruk en het tempo van werken wordt als hoog ervaren.

## 4.2 Ambities

De resultaten van de interne en externe analyses hebben samen met de visie van de school geleid tot het uitwerken van een aantal ambities met betrekking tot de volgende onderwerpen:

* Schoolklimaat
* VWO
* Onderwijs
* Zorg
* Personeel
* Communicatie
* Organisatie
* Medezeggenschap

### 4.2.1 Schoolklimaat

Stand van zaken:

De VG wordt door alle betrokkenen als een veilige school ervaren. De VG heeft een veilig schoolklimaat waarin de leerlingen en ouders tevreden zijn over de aanpak van onder andere pestgedrag. In onze lessen gelden zo veel mogelijk dezelfde afspraken en regels. Deze gemeenschappelijke aanpak is een belangrijke pijler van ons onderwijs. Pedagogisch is het team sterk en leggen we de lat hoog. We vragen elkaar om hulp en advies. De compentievergrotende methodiek zit ingebakken in de schoolcultuur. Dit voor alle betrokkenen veilige schoolklimaat willen we in stand houden. Dat vraagt een continue waakzaamheid omdat ‘je veilig voelen’ een subtiel gegeven is. Personeel dat zich veilig voelt zal in staat zijn ook voor leerlingen een veilige basis neer te zetten. Het gedachtengoed achter continue voortgangsmonitoring (CVM) wordt breed gedragen. Er zijn wel verschillen tussen personeelsleden in de uitvoering ervan.

De pauzeruimtes worden door veel leerlingen als druk ervaren.

Doelstellingen:

Voor onze leerlingen en ons personeel een veilige school blijven.

De drukte in de pauzeruimtes zo mogelijk verminderen.

Acties:

Jaarlijks is er een scholing CVM voor het voltallige personeel. Daarnaast zal personeel indien nodig worden geschoold op belangrijke aspecten die met de begeleiding van onze specifieke doelgroep te maken hebben. Het werken met kinderen met internaliserende problematiek vereist een hoog niveau van professionaliteit. Coaching en begeleiding van nieuwe medewerkers maakt hier onderdeel van uit.

In het schooljaar 17/18 onderzoeken we op welke wijze de drukte in de pauzeruimtes kan worden verminderd. In de schooljaren daarna wordt van de gevonden mogelijkheden gebruik gemaakt.

### 4.2.3 VWO

Stand van zaken:

Voor leerlingen met vwo-niveau en internaliserende problematiek is geen geschikte onderwijsplek binnen het SWV Zuid-Kennemerland. De VG heeft de kennis en expertise in huis waarmee aan deze opleidingsrichting vorm gegeven kan worden.

Doelstellingen:

Er wordt een vwo-stroom opgericht die leerlingen met internaliserende problematiek, angst en autisme voorbereidt op een staatsexamen.

Acties:

In schooljaar 17/18 onderzoeken we wat de mogelijkheden zijn en hoe een en ander vorm zal moeten krijgen. Als blijkt dat de mogelijkheden er zijn zal een plan van aanpak worden opgesteld en zullen we het vwo op de VG realiseren.

### 4.2.4 Onderwijs

Binnen Dunamare Onderwijsgroep staat de brede talentontwikkeling van iedere leerling centraal, met aandacht voor de balans tussen verwerving van kennis en vaardigheden, maatschappelijke toerusting en persoonsvorming. Een voorwaarde voor ontwikkeling is vertrouwen. Voor de leerling betekent dat vertrouwen in jezelf dat je de mogelijkheden hebt en daarnaast het vertrouwen vanuit de omgeving in jouw mogelijkheden..

#### Zelfvertrouwen

Stand van zaken:

Het opbouwen van zelfvertrouwen is voor veel van onze leerlingen een voorwaarde voor verdere groei. Onze leerlingen hebben ervaren dat ze moeite hebben met dingen die voor anderen vanzelfsprekend zijn. Vaak bestaat de behoefte aan het leggen van contacten met anderen, maar lukt het niet dat voor elkaar te krijgen. Ze hebben te maken met angsten of problemen in de communicatie. Er is veelal een traject doorlopen waarin problemen met de dagelijkse gang van zaken - thuis en op school - hebben geleid tot diagnostisering. Er is besproken dat ze ‘anders’ zijn en waarom ze meer aandacht, structuur en hulp nodig hebben dan andere kinderen. Met het intreden van de puberteit worden de verschillen tussen hen en ‘de anderen’ nog eens extra benadrukt.

Het ontbreekt veel van onze leerlingen aan zelfvertrouwen en het vertrouwen in hun eigen vermogen om zich te ontwikkelen.

Wij werken aan dit zelfvertrouwen door met onze leerlingen aan haalbare persoonlijke doelen te werken, intensief gebruik te maken van positieve feedback en ze succeservaringen op te laten doen. Wij zorgen dat onze leerlingen merken dat wij vertrouwen hebben in hun mogelijkheden, ook als ze dat zelf niet hebben.

Doelstellingen:

Het geven van feedback, de persoonlijke doelen uit het ontwikkelingsperspectief (OPP, het leren reflecteren op het eigen leerproces en maatschappelijke toerusting sluiten naadloos op elkaar aan. De principes van kortcyclisch werken worden toegepast in onze leerlingbegeleiding. Naast het opbouwen van zelfvertrouwen en het aanleren van de competenties die onze leerlingen nodig hebben in het vervolgonderwijs en hun functioneren in de maatschappij onderzoeken we of er ruimte is om aandacht te besteden aan het ontdekken en verder uitbouwen van individuele talenten van onze leerlingen.

Acties:

In schooljaar 19/20 gaan we onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om meer aandacht te geven aan het ontdekken van - en beter benutten - van de sterke kanten van onze leerlingen. De uitkomsten van dat onderzoek worden verwerkt in de relevante beleidsstukken. Kortcyclisch werken vormt dan een integraal onderdeel van onze leerlingbegeleiding.

#### Maatschappelijke toerusting

Stand van zaken burgerschapsvorming:

Er gebeurt van alles in groepsbegeleidingslessen en tijdens leefstijl, aardrijkskunde, geschiedenis en maatschappijleer op het gebied van burgerschapsvorming en daarmee het aanleren van de competenties die onze leerlingen nodig hebben om in de maatschappij te functioneren. Echter, een duidelijke leerlijn ontbreekt en het thema is niet erg bekend bij collega’s. Zo kan het gebeuren dat docenten onderwerpen behandelen die bij burgerschapsvorming horen zonder dat ze zich daarvan bewust zijn.

Doelstellingen:

Onze leerlingen worden zich bewust van wat ze nodig hebben en van hun competenties waardoor ze beter in staat zijn een plek in de samenleving te vinden die bij ze past.

Een doorlopende leerlijn burgerschapsvorming wordt geschreven. Deze leerlijn en het belang ervan is breed bekend bij de medewerkers.

Acties:

In schooljaar 17/18 start het uitwerken van de leerlijn ‘burgerschapsvorming’. In schooljaar 18/19 wordt de leerlijn afgemaakt en een manier bedacht waarop burgerschapsvorming breed bekend en breed gedragen kan worden gemaakt binnen de organisatie. In schooljaar 19/20 is de implementatie voorzien. Vanaf schooljaar 20/21 evalueren we periodiek of de doelstellingen worden behaald. Naar aanleiding van deze evaluaties stellen we de plannen bij.

#### Loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB)

Stand van zaken:

Het programma LOB wordt in de groepsbegeleidingslessen en praktische profieloriëntatie (PPO)-lessen gedeeltelijk uitgevoerd.

De stages in 3 en 4 vmbo-k- spelen een rol bij beroepsoriëntatie en zijn gekoppeld aan de vernieuwingen in het vmbo-k. Er wordt geëxperimenteerd met verschillende vormen voor de stages. De stages worden goed ingezet, de leeropbrengst is hoog, maar de invulling in 3 vmbo-k zou beter kunnen worden afgestemd op de voorlopige beroepskeuze van de leerling.

In 3 havo en 3 vmbo-t maakt een beroepsoriënterende stage deel uit van het programma.

Onze leerlingen bouwen een portfolio op dat ze meenemen naar hun vervolgopleiding.

Doelstellingen:

De leerlijn LOB is breed bekend bij ons personeel en de leerlingen voeren vanaf het eerste leerjaar regelmatig LOB-gesprekken. Resultaten uit de LOB-gesprekken worden door leerlingen vanaf de onderbouw vastgelegd in een portfolio.

De opbrengst van de stages vergroten we door het intensiveren van het contact met de aanbieders van de stages en het uitbreiden van het voorbereidingstraject.

Acties:

In schooljaar 17/18 organiseren we een studiemiddag LOB voor het voltallige personeel. Ook maken we in dat schooljaar een inventarisatie van de individuele scholingsbehoeften van het personeel. Vanaf schooljaar 19/20 evalueren we periodiek het nieuwe programma en passen we naar aanleiding daarvan de jaarplanners aan.

Vanaf schooljaar 17/18 breiden we het voorbereidingstraject op de stages uit in de groepsbegeleidingslessen. Daarnaast zullen we de komende schoolplanperiode meer contact zoeken met de aanbieders van de stages om de leeropbrengst te vergroten.

#### Didactisch handelen

Stand van zaken:

Op het gebied van didactisch handelen en differentiatie zijn de afgelopen jaren stappen gemaakt, maar er is nog ruimte voor verdere verbetering. Dat betreft onder meer het gebied van het aanleren van reflecteren op het eigen leerproces en het ontwikkelen van een ‘growth mindset’ bij onze leerlingen, maar ook op het gebied van het werken met niveaugroepen binnen lessen.

Doelstellingen:

In de komende schoolplanperiode zal elk jaar een groter gedeelte van onze docenten in staat zijn differentiatie aan te brengen in hun lessen. Feedback op gemaakte toetsen speelt een belangrijke rol in het onderwijsleerproces. De PHV hebben kennis over lesmodellen en specifiek het IGDI-model,, wat staat voor interactief gedifferentieerde directe instructie, zodat zij nog beter in staat zijn maatwerk te bieden. De didactische leerlijnen voor alle vakken staan uitgewerkt in de vakwerkplannen.

Acties:

Het traject ‘train de trainer’ waarbij een groep docenten en PHV collega’s begeleidt bij het aanbrengen van meer differentiatie in de lessen onder andere door gebruik te maken van het IGDI- model zal worden voortgezet.

Vanaf schooljaar 17/18 bezoeken de trainers vier keer per jaar docenten en PHV. We evalueren periodiek of de doelstellingen op het gebied van het aanbrengen van meer differentiatie in de lessen worden behaald en stellen naar aanleiding van deze evaluaties de planning bij.

Het in 2017 ontwikkelde toetsbeleid wordt in de komende jaren geïmplementeerd.

#### Rekenen

Stand van zaken:

Verschillende vakken bieden eigen oplossingsstrategieën aan bij rekenopgaven. Een gemeenschappelijke lijn daarin ontbreekt.

Er is in 2012 een rekenbeleid opgesteld waarvan bijna alle punten geïmplementeerd konden worden. Onze leerlingen komen in principe zonder grote achterstanden binnen, maar als er problemen zijn met rekenen is het oplossen daarvan arbeidsintensief. De zwakkere rekenaars krijgen naast extra trainingsuren rekenen apart les in groepjes van 5 tot 6 leerlingen waar veel gebruik wordt gemaakt van visuele ondersteuning en concreet materiaal. Er is een doorlopende leerlijn aanwezig en er wordt een gedifferentieerd programma aangeboden onder andere ondersteund door ICT.

In 2017 is een onderzoek gedaan naar de verschillende manieren waarop binnen de school wordt omgegaan met het aanleren van het rekenen met procenten.

Doelstellingen:

Het rekenbeleid wordt geëvalueerd en bijgesteld. De toegepaste rekenmethodiek is breed bekend binnen het team zodat problemen die worden veroorzaakt door rekenachterstanden effectiever kunnen worden aangepakt. De leerlijn rekenen wordt afgestemd op de leerlijnen van wiskunde, economie en natuur-scheikunde.

Acties:

In schooljaar 17/18 gaan we het rekenbeleid evalueren en bijstellen. Daarbij betrekken we de uitkomsten van het onderzoek naar het aanleren van het rekenen met procenten.

In schooljaar 18/19 organiseert de vakgroep rekenen voorlichtingsmiddagen voor de vakgroepen economie, wiskunde, nask, en andere geïnteresseerden. Daarnaast volgt een inventarisatie van de mogelijkheden tot samenwerking en wordt een plan van aanpak opgesteld waarmee de leerlijnen van de verschillende vakgroepen beter op elkaar af kunnen worden gestemd, te starten met procenten.

In schooljaar 19/20 zijn deze leerlijnen waar mogelijk op elkaar afgestemd. Onder andere ondersteuning door ICT zal ervoor zorgen dat we maatwerk op leerlingniveau kunnen bieden.

#### ICT-vaardigheden

Stand van zaken:

Er is een grote variatie in de ICT-vaardigheden van leerlingen.

Het aanleren van ICT-vaardigheden is een voorwaarde voor een succesvolle doorstroom naar vervolgopleidingen. Er is een programma opgestart om de leerlingen ICT-vaardiger te maken, maar dat wordt door sommigen als te vrijblijvend gezien. ICT-faciliteiten werken niet altijd. Soms ligt dat ook aan het kennisniveau van het personeel.

Doelstellingen:

Leerlingen beheersen de ICT-vaardigheden die ze nodig hebben voor hun vervolgopleiding.

Het aanleren van - en het oefenen met - ICT-vaardigheden neemt een belangrijkere plaats in ons onderwijs. De ICT-middelen die er zijn werken naar behoren.

Het personeel heeft genoeg kennis en vaardigheden om efficiënt met de middelen om te gaan.

Acties:

In schooljaar 17/18 doen we onderzoek naar de opbrengst van het programma waarmee de leerlingen ICT-vaardiger worden gemaakt. De resultaten van dat onderzoek en de aanbevelingen die eruit voortvloeien verwerken we in de relevante beleidsstukken. In deze schoolplanperiode wordt scholen we waar nodig het personeel doorlopend op ICT-vaardigheden.

#### Onderwijsresultaten

Stand van zaken VMBO:

De overgang van de basisschool naar klas 1 is voor veel leerlingen zwaar. Ons personeel leidt dit door een warme overdracht en veel begeleiding in goede banen. De overgang van klas 2 vmbo naar klas 3 vmbo is erg groot. Sommige ouders geven aan dat ze hun kinderen graag zouden ondersteunen bij hun schoolwerk maar weten niet hoe.

Stand van zaken havo:

In 4 en 5 havo krijgen leerlingen zo veel mogelijk een individueel programma waarbij wordt toegewerkt naar certificaten, een volledig examen en in incidentele gevallen uitstroom in de loop van het jaar naar het mbo. Daarnaast wordt leerlingen de mogelijkheid geboden via LOI vakken te volgen die op school niet worden aangeboden.

Leerlingen die vanuit het vmbo instromen in 4 havo met een cijfer lager dan een 6,8 blijken grote moeite te hebben om het programma succesvol af te ronden. Naar aanleiding daarvan zijn we die grens strikter gaan toepassen.

Doelstellingen:

De overgang van klas 2 vmbo naar klas 3 vmbo wordt voor leerlingen makkelijker zonder dat dat ten koste gaat van het niveau van het onderwijs. Ons didactisch partnerschap met ouders in de bovenbouw wordt versterkt.

Acties:

De oorzaken van de moeizame overstap van klas 2 naar klas 3 gaan we onderzoeken. Dat zal een breed onderzoek moeten zijn waarin vanaf jaar 1 tot en met jaar 4 het aannamebeleid, leerlijnen, sociaal-emotionele problematiek en de voorbereiding op het eindexamen worden betrokken. In schooljaar 18/19 is dit onderzoek afgerond. De resultaten van dat onderzoek en de aanbevelingen die eruit voortvloeien verwerken we in de relevante beleidsstukken.

### 4.2.5 Zorg

Stand van zaken:

Ouders en leerlingen zijn uiterst tevreden zijn over de geboden zorg. Er is een spanningsveld tussen tegemoet komen aan de ondersteuningsbehoeften van de leerling en het aanleren van alle competenties die noodzakelijk zijn om te functioneren in het vervolgonderwijs.

Het systeem waarmee we onder andere de sociaal-emotionele ontwikkeling van onze leerlingen volgen kent nog een aantal verbeterpunten.

Het lukt niet alle collega’s op tijd de competentielijsten voor al hun leerlingen in te vullen. Het werken met het leerlingvolgsysteem (LVS) vraagt een grote tijdsinvestering van de mentoren.

Ketenpartners werken regelmatig bij ons in het gebouw. Dat legt druk op het aantal beschikbare ruimtes.

Doelstellingen:

We dragen bij aan een ononderbroken sociaal-emotionele ontwikkeling van onze leerlingen.

We realiseren een zo laag mogelijke administratieve last voor ons personeel waarbij wel recht wordt gedaan aan de grote individuele verschillen tussen onze leerlingen en de noodzaak zo goed mogelijk zicht te houden op hun ontwikkeling.

Intensivering van de samenwerking met onze ketenpartners en mogelijkheden voor hen om binnen de school met onze leerlingen te werken. Als ambulant begeleiders en andere hulpverleners binnen de schoolmuren met onze leerlingen aan de slag gaan kan efficiënter aan de zorgvraag voldaan worden.

We dragen bij aan het zelfstandig en zelfsturend maken van onze leerlingen.

Acties:

In schooljaar 17/18 evalueert het zorgteam samen met een aantal mentoren het huidige systeem. Er worden verbeteringen aangebracht die in schooljaar 18/19 en later zullen worden doorgevoerd. Vanaf dat schooljaar evalueren we periodiek of de doelstellingen zijn behaald en stellen we onze procedures indien nodig bij naar aanleiding van deze evaluaties.

In schooljaar 17/18 onderzoeken we de mogelijkheden waarop de samenwerking met onze ketenpartners geïntensiveerd kan worden. In de schooljaren daarna zal deze samenwerking verder vorm moeten krijgen.

In schooljaar 17/18 volgt een groep docenten volgens het ‘train de trainer’-principe een verdiepende scholing over de zesde rol door CPS Onderwijsontwikkeling en advies. Tijdens de scholing komt het zelfsturend maken van leerlingen door coachend op te treden aan bod. Deze scholing wordt vertaald naar onze eigen onderwijspraktijk en vervolgens aangeboden aan collega’s.

### 4.2.6 Personeel

Stand van zaken:

De medewerkers van de school voelen zich veilig. Er ligt een stevige basis van collegiale steun en collegiale consultatie. De cyclische gesprekken met medewerkers worden als steunend, prettig en opbouwend ervaren. Werkdruk wordt veelal veroorzaakt door administratieve last. Zowel de werkdruk als het werktempo wordt als hoog ervaren. Men ziet wel ruimte voor verbetering als taken en competenties beter op elkaar af zijn te stemmen. Kennis over talenten van collega’s blijft nu bij de teamleiders liggen. Het personeel zou graag meer doelgroep-specifieke scholingen volgen.

Al onze nieuwe collega’s worden gecoacht. Bij het kennismaken met de school en onze doelgroep speelt dit een belangrijke rol. De omgang met onze leerlingen vraagt een hoog niveau van zelfreflectie en een vermogen de eigen gevoelens, wensen en emoties zo nodig opzij te kunnen zetten als de situatie daarom vraagt. Daarnaast moeten docenten eraan wennen dat ze samen met een PHV voor de groep staan in plaats van alleen. De coaching van nieuwe collega’s loopt goed. Coaching en begeleiding van nieuwe docenten wordt nu gelijktijdig aangeboden. Onervaren, nieuwe collega’s hebben in het begin meer behoefte aan begeleiding en minder aan coaching. Bij ervaren nieuwe collega’s loopt dit proces sneller. De begeleiding en coaching van nieuwe collega’s vraagt aan het begin van het schooljaar een grote tijdsinvestering.

Doelstellingen:

Personeel wordt zo veel mogelijk in hun kracht gezet en hun kwaliteiten en talenten worden benut. Dat zorgt voor een verlaging van de ervaren werkdruk en een verhoging van de productiviteit.

Onze nieuwe collega’s worden opgenomen in onze schoolcultuur en gesteund tijdens het leren kennen van onze school en onze doelgroep. Daarbij realiseren we coaching en begeleiding als gescheiden trajecten.

Er wordt specifiek op onze doelgroep gerichte scholing aangeboden aan ons personeel.

Acties:

In 17/18 ontwikkelen de teamleiders een systeem waarmee de kennis over de talenten, hobby’s en interesses van de leden uit hun team bekend worden binnen het management team (MT).

In 17/18 inventariseren we op welke punten ons coachingstraject moet worden uitgebreid en of er naar aanleiding daarvan een scholingsbehoefte bij de coaches ligt. In schooljaar 18/19 worden de coaches indien nodig bijgeschoold. In schooljaar 20/21 bestaan de trajecten coaching en begeleiding los van elkaar..

In 17/18 inventariseren we waar de doelgroeps-specifieke scholingsbehoeftes van ons personeel liggen.

In schooljaar 18/19 worden scholingen op dit gebied opgenomen worden in de jaarplanner. In de jaren daarna onderzoeken we of deze scholingen collectief moeten worden aangeboden of dat maatwerk voor kleinere groepen collega’s volstaat.

### 4.2.7 Communicatie

Stand van zaken:

Ouders en leerlingen zijn over het algemeen tevreden met de informatievoorziening vanuit de school. De informatie op de website zou wel vaker vernieuwd moeten worden. Informatie komt er vrij laat op terecht en blijft vervolgens langer staan dan nodig.

Ouders met leerlingen in de onderbouw willen meer contact met de mentoren, om meer zicht te krijgen op de leerdoelen van de leerlingen uit het OPP en op hun sociaal emotionele ontwikkeling.

Doelstellingen:

De informatie op de site is zo actueel mogelijk.

Er wordt tegemoet gekomen aan de wens van de ouders van leerlingen in de onderbouw meer contact met de mentor te hebben.

Acties:

De site zal per direct vaker bijgewerkt worden.

In schooljaar 17/18 zijn weekrapporten in klas 1 en 2 ingevoerd.

Periodiek evalueren we of de doelstellingen behaald worden.

### 4.2.8 Organisatie

Stand van zaken:

De plan-do-check-act (PDCA)-cyclus wordt nog niet voor alle besluitvorming op alle niveaus even goed doorlopen.

Doelstellingen:

De PDCA-cyclus wordt op alle besluitvormingsniveaus en op alle beleidsgebieden volledig doorlopen. Daarbij zijn schoolplan, jaarplannen, teamdoelen en vakgroepplannen, het toetsbeleid en het zorgplan op elkaar afgestemd.

Acties:

Verdere uitwerking van dit punt: zie hoofdstuk 6: Kwaliteitszorg.

### 4.2.9 Medezeggenschap

Stand van zaken:

Een professionele, goed functionerende medezeggenschap kan een belangrijke bijdrage leveren aan een veilige, open schoolcultuur. De verschillende medezeggenschapsorganen die betrokken zijn bij onze school werken goed samen, met elkaar en met het bevoegd gezag.

Doelstellingen:

De prettige samenwerking en de professionele cultuur binnen de medezeggenschap wordt geborgd en de betrokken medezeggenschapsorganen krijgen alle ruimte om bijvoorbeeld scholingen te volgen en congressen te bezoeken.

Acties:

De ruimte is er voor de leden van de medezeggenschapsorganen om naar eigen inzicht richting te geven aan hun eigen ontwikkeling en aan de ontwikkeling van de gremia als geheel.

# 5. Human Resources-beleid

In dit hoofdstuk wordt eerst het human resources (HR)-beleid van Dunamare en vervolgens het schoolspecifieke HR-beleid beschreven.

## 5.1 Strategisch HR-plan Dunamare

Om het verhogen van de onderwijskwaliteit op de scholen te faciliteren en stimuleren, introduceerde Dunamare Onderwijsgroep in Koersplan 2015-2020 twee pijlers: goed werkgeverschap en goed bestuur. Vanuit de pijler goed werkgeverschap handelen wij met de overtuiging dat medewerkers het verschil maken. Dat hun prestaties cruciaal zijn bij het verwezenlijken van de ambitie die ons allen bindt: het stimuleren van de brede talentontwikkeling van alle leerlingen. Anders gezegd: het gedrag dat alle collega’s in de praktijk laten zien en de manier waarop zij met hun eigen groei en talentontwikkeling omgaan, is doorslaggevend voor het behalen van de ambitie die we onszelf ten doel gesteld hebben.

Behalve een focus op talentontwikkeling van de medewerkers, geven we binnen onze onderwijsgroep ook invulling aan goed werkgeverschap door een aantrekkelijk en onderscheidend werkgever te zijn, zodat we getalenteerde mensen aan ons weten te binden en -minstens zo belangrijk- blijven boeien.

Bij de focus op talentontwikkeling en het zijn van een onderscheidend werkgever onderkennen we, naast ‘de basis op orde’, drie invalshoeken (zie: Strategisch HR-plan Dunamare Onderwijsgroep, 2016-2020): professionele medewerkers, leiderschap en een stimulerende werk- en leeromgeving:

* Onder **professionaliteit** verstaan wij onder andere het hebben van een open, onderzoekende houding, willen ontwikkelen en het tonen van eigenaarschap. Immers: bevlogenheid, passie en een professionele attitude hebben een groot effect op de kwaliteit van onderwijs.
* Daarnaast geloven wij in een type **leiderschap** dat voedend en stimulerend is ten aanzien van verbinding, vertrouwen en ontwikkeling van medewerkers. Waarbij de focus voor schoolleiders ligt op het vergroten van de betrokkenheid en bekwaamheid van medewerkers en zij doorlopend gestimuleerd worden om zich professioneel te (blijven) ontwikkelen.
* En, last but not least, dit alles vraagt om een **stimulerende werk- en leeromgeving** die cruciaal is voor het daadwerkelijk ontplooien van talent: medewerkers ontwikkelen zich als ze plezier hebben, gezien en gehoord worden en uitgedaagd worden in wat ze doen. Als ze gezond en vitaal zijn. En als ze het vertrouwen voelen om te experimenteren.

## 5.2 Algemeen personeelsbeleid

Een uitgebreide uitwerking van het personeelsbeleid is te vinden in het formatieplan en het taakbeleid.

### 5.2.1 Uitgangspunten

**Veiligheid**

Het bijhouden en verdiepen van didactische en pedagogische vaardigheden van het personeel is een doorlopend proces. Eenduidige communicatie en het uniform hanteren van de schoolregels vragen om regelmatige onderlinge afstemming, zowel informeel als via begeleidingstrajecten.

De begeleiding en scholing van nieuwe én zittende collega’s dragen bij aan ons veilige schoolklimaat. Als collega’s zich veilig voelen zullen ze onze leerlingen een veilige plek kunnen bieden. Collegiale consultatie en coaching worden daarbij ingezet. Het monitoren van de sociale veiligheid vormt een integraal onderdeel van ons arbobeleid.

Periodiek voeren we een risico-inventarisatie en evaluatie uit. Het naleven van de arboregels wordt gecontroleerd.

**Inzetbaarheid**

Iedereen is breed inzetbaar en de beschikbare middelen en formatie worden zo efficiënt mogelijk ingezet om de leerlingen optimaal te kunnen bedienen en ondersteunen bij hun ontwikkeling. Uiteraard wordt hierbij steeds gekeken naar de beschikbaarheid en bevoegdheid van de medewerkers. Zo kan een tweedegraads docent in de hele onderbouw en bovenbouw van het vmbo worden ingezet, maar zal deze in principe geen lessen toegewezen krijgen in het eerstegraads gebied. Eerstegraads bevoegde docenten kunnen in alle klassen worden ingezet.

Pabo-docenten zullen worden ingezet in het gebied en de vakken waarvoor ze bevoegd zijn.

**Samenstelling personeel**

Bij het vervullen van vacatures streven we naar een zo evenwichtig mogelijke samenstelling van het personeelsbestand voor wat betreft leeftijdsopbouw.

Bij een tijdelijk benoemd personeelslid kijken we elk jaar vóór 1 mei bekeken of er voor hem binnen de formatie van het volgend schooljaar ruimte is voor een vast dienstverband. Een personeelslid dat vervangingswerkzaamheden verricht, kan voor die werkzaamheden geen vast dienstverband krijgen.

De school streeft naar een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding.

**Functies en functiewaardering**

Op de scholen onderscheiden we de volgende functiecategorieën:

* schoolleidingfuncties (directeur, adjunct directeur en teamleiders);
* docentfuncties;
* onderwijsondersteunende functies.

Alle functies worden beschreven en liggen vast in het Dunamare functieboek. Het functieboek zal in het schooljaar 2017-2018 worden herzien. Onder andere aan de hand van het nieuwe functieboek zal in deze schoolplanperiode worden verkend of het toekennen van LD-docentfuncties tot de mogelijkheden behoort.

### 5.2.2 Levensfasebewust personeelsbeleid

De medewerker krijgt jaarlijks de beschikking over een basisbudget van 50 klokuren (bij een volledige betrekking, bij parttime naar rato). Hiermee kunnen keuzes worden gemaakt die passen binnen de levensfase en die de persoonlijke situatie en die de duurzame inzetbaarheid vergroten.

Nadrukkelijk kiezen we bij de uitvoering het levensfasebewust personeelsbeleid ervoor om binnen de mogelijkheden van de school een zo groot mogelijke vrijheid voor de medewerkers te realiseren

## 5.3 Bevoegdheid en het onderhouden van bekwaamheid

### 5.3.1 Persoonlijk ontwikkelingsplan medewerkers

Het persoonlijk ontwikkelingsperspectief wordt door de medewerker vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). In dit persoonlijk ontwikkelingsplan vindt wederzijds afstemming plaats tussen de wensen van de werknemer met betrekking tot zijn professionele ontwikkeling, de noodzaak te voldoen aan de eisen van de Wet Beroepen in het Onderwijs (BIO) en de ontwikkelingsdoelen van de organisatie. Tevens worden afspraken vastgelegd over de aard en de omvang van de door de werkgever beschikbaar te stellen faciliteiten in tijd en/of geld. Het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt jaarlijks opgesteld of geactualiseerd en komt in een functionerings- of beoordelingsgesprek aan de orde.

Iedere medewerker is verplicht om zijn eigen portfolio te vullen volgens de Wet BIO met in ieder geval een persoonlijk ontwikkelingsplan dat aansluit bij de speerpunten van de school.

Medewerkers hebben of ontwikkelen expertise op het gebied van ASS, en volgen scholingen gericht op de specifieke behoeften van de doelgroep. Docenten richten zich daarnaast op gedifferentieerd lesgeven, onder andere volgens het IGDI-model. Een uitgebreide beschrijving van het pedagogisch-didactisch handelen van het personeel is te vinden in het schoolondersteuningsprofiel.

### 5.3.2 Cyclus Functioneren en beoordelen

Wij werken met onze medewerkers volgens de principes van kortcyclisch werken. Zie ook hoofdstuk 6: Kwaliteitsbeleid. Jaarlijks voeren alle medewerkers in elk geval drie gesprekken met hun leidinggevende.

In het **doelstellingengesprek** aan de start van het schooljaar staat de vraag centraal hoe de medewerker zich gaat ontwikkelen en welke faciliteiten daarvoor nodig zijn.

Het **tussenevaluatiegesprek** rond februari wordt gebruikt om te bepalen of de gestelde doelen behaald worden of dat er zaken moeten worden bijgesteld.

Het **functioneringsgesprek** wordt via het format van Dunamare gevoerd. Daarin legt de medewerker onder andere verantwoording af over zijn deskundigheidsbevordering van het afgelopen jaar en worden doelen voor het volgend schooljaar vastgesteld.

Voorafgaand aan een functioneringsgesprek is input nodig over het functioneren en de competenties van de medewerker. We maken hierbij gebruik van enquêtes via kwaliteitsscholen.nl en van informatie die de medewerkers zelf verzamelt door een 360 graden feedbackscan uit te zetten. Observaties maken deel uit van de cyclus. Zie ook hoofdstuk 6: Kwaliteitszorg.

Bij een beoordelingsgesprek gaat het om het oordeel van de leidinggevende over het functioneren van een medewerker (bereikte resultaten en mate van ontwikkeling passend binnen de functieomschrijving en het functieniveau). Het is dus een eenzijdig gesprek. Naast de vaste gesprekken die elke drie jaar plaatsvinden zijn er drie momenten waarop een beoordelingsgesprek wordt gevoerd.

1. Met nieuwbenoemde(n) bij een (verlengd) tijdelijk dienstverband
2. Bij docenten met een vaste aanstelling die solliciteren naar een hogere docentfunctie.
3. Met medewerkers, op initiatief van de leidinggevende, bijvoorbeeld bij het leveren van excellente prestaties of bij disfunctioneren.

De 7 bekwaamheidseisen/competenties zoals omschreven in de wet Beroepen In het Onderwijs (wet BIO) worden voor docenten ingebed in de gesprekkencyclus.

De eigen functieomschrijving is steeds het uitgangspunt bij de gesprekken. Dit betekent dat bijvoorbeeld aan een LC-docent andere eisen worden gesteld dan aan een LB-docent. Ieder jaar krijgt onderwijzend personeel de gelegenheid te solliciteren naar een andere schaal.

### 5.3.3 Professionalisering

Binnen de normjaartaak van de docent wordt 5% van het aantal uren aangemerkt als uren voor professionalisering: 3% wordt ingevuld op initiatief van de medewerker en 2% door de schoolleiding.

De werknemer vult de uren in relatie met het schoolplan, het scholingsbeleid en het persoonlijk ontwikkelingsplan in. Collegiale consultatie wordt structureel ingezet, onder andere via ‘train de trainer’. Scholing en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers vindt in principe plaats onder werktijd maar niet onder lestijd. Voor de scholing op initiatief van de medewerker is een persoonlijk scholingsbudget beschikbaar. Daarnaast biedt de Dunamare Academie een breed cursusaanbod waarvan gebruik kan worden gemaakt.

Beginnende docenten krijgen conform de cao 20% lesvermindering in hun aanstelling in het eerste jaar. In het tweede jaar is het 10%. Zij kunnen deze tijd inzetten voor hun leerproces als beginnende docent. Hier onder vallen ook de uren voor coaching en begeleiding.

Om in het jaarrooster ruimte te creëren voor ontwikkeling wordt een aantal studiedagen/middagen in het jaarrooster gepland.

Elk schooljaar wordt scholing ingezet op een aantal speerpunten die zijn terug te vinden in het jaarplan. Deze speerpunten zijn mede bepaald door de uitkomsten van afgenomen enquêtes en de input uit klankbordgroepen en uit het schoolplan. Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om binnen de hoofdlijnen van dit schoolplan beleidsaanpassingen door te voeren. Zie ook hoofdstuk 6 en 7

## 5.4 Personele maatregelen ontwikkeling en de uitvoering van het onderwijskundig beleid

De persoonlijke ontwikkelingsplannen van de medewerkers, het schoolplan en de jaarplannen zijn zo veel mogelijk op elkaar afgestemd. De persoonlijke ambities van de medewerkers worden naast de ambities van de school gelegd. Medewerkers worden op verschillende manieren uitgedaagd te experimenteren, te vernieuwen, mee te denken, en mede vorm te geven.

Op projectbasis komen er werkgroepen die dieper ingaan op bepaalde onderwerpen uit de verschillende beleidsstukken door onderzoek te doen of door beleidsdoelen te concretiseren. Deze werkgroepen bestaan uit personeelsleden met specifieke expertise of affiniteit met het onderwerp.

Er zijn uren vrijgemaakt voor innovatieve projecten met betrekking tot onderwijsontwikkeling. Vakgroepen of individuele docenten kunnen aanvragen indienen die worden beoordeeld door een commissie waarin ook de ouders vertegenwoordigd zijn.

De komende schoolplanperiode zullen de teamleiders zich meer gaan richten op het maken van beleid. Een aantal coördinerende taken komt daardoor bij andere personeelsleden terecht.

## 5.5 Werkdruk

Jaarlijks analyseren we na de functioneringsgesprekken met het onderwijs ondersteunend personeel (OOP) en het onderwijzend personeel (OP) de ervaren werkdruk. Daarbij betrekken we informatie uit klankbordgroepen, het medewerker tevredenheidsonderzoek en uit uitgezette enquêtes. Deze analyse wordt in overleg met de deelmedezeggenschapsraad (dMR) omgezet in beleid voor het volgend schooljaar.

## 5.6 Talentontwikkeling personeel

Medewerkers die in hun kracht staan zijn productief en ervaren minder werkdruk. De schoolleiding is proactief op zoek naar inzetbare talenten van medewerkers. We stimuleren het van elkaar leren, bijvoorbeeld door startende mentoren een jaar als ‘mentor in opleiding’ naast een ervaren mentor mee te laten draaien en door verschillende vormen van collegiale consulatie.

Nieuwe collega’s worden opgenomen in onze schoolcultuur en onder andere door coaching gesteund tijdens het leren kennen van onze school en onze doelgroep. Het traject coaching en begeleiding voor nieuwe collega’s ligt vast in een begeleidingsplan.

Stagiaires en re-integrerende collega’s van andere scholen zijn welkom vanuit de overtuiging dat de samenwerking een verrijking kan zijn voor alle betrokkenen.

# Hoofdstuk 6: Kwaliteitszorg

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de school zicht houdt op de onderwijskwaliteit en deze bewaakt, borgt en verbetert. Daarnaast komen de ambities op deze gebieden aan bod.

## 6.1 Kwaliteitsbeleid

Om leerlingen optimaal voor te bereiden op de voortdurend veranderende maatschappij is het noodzakelijk dat scholen hun onderwijs continu aanpassen. Een school die in staat is om zich aan te passen aan de veranderende eisen van maatschappij, werkt als een lerende organisatie. Dunamare Onderwijsgroep is hierin bewust gericht op verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen.

Leren komt tot stand en wordt gestuurd door ambitie en reflectie: feedback gebaseerd op feiten en data is de motor van het leren. Het gaat om het regelmatig van een afstand kijken naar en reflecteren op het eigen en collectief functioneren binnen de gezamenlijk bepaalde ambitie.

Binnen deze lerende organisatie wordt gewerkt volgens de principes van opbrengstgericht werken: het onderzoeken van de eigen praktijken en op basis daarvan het verbeteren van die praktijk. Deze werkwijze vraagt om systematische en ruime aandacht voor leeropbrengsten én voor de condities die daarop van invloed zijn. Een lerende organisatie vraagt om een onderzoekende cultuur die niet alleen gericht is op het leren van leerlingen, maar op het leren van alle betrokkenen en waarbinnen het vanzelfsprekend is om kritisch te kijken naar de kwaliteit en effectiviteit van het handelen en gedrag.[[3]](#footnote-3)

#### Kortcyclisch werken

Wij werken met onze medewerkers volgens de principes van kortcyclisch werken. Kortcyclisch werken laat zich typeren door de begrippen *reflecteren op prestaties en gedrag op basis van heldere doelen (feedup), bijsturen/spiegelen (opbouwende hier-en-nu feedback) en vooruitkijken (feedforward).*

Bij kortcyclische gesprekken zijn er niet per definitie tevoren vastgelegde momenten waarop de gesprekken plaatsvinden. Idealiter zijn er lopende het schooljaar meerdere ‘natuurlijke’ momenten waarop een medewerker de afgelopen en komende overzichtelijke periode doorneemt met zijn leidinggevende, gekoppeld aan de gemaakte afspraken. In die gesprekken gaat het over het prestatieniveau van de medewerkers en ligt het accent op de toekomst (te bereiken doelen) in relatie tot de individuele talenten en ontwikkelambities van de betreffende medewerker.

In de komende schoolplanperiode willen we ernaar toe werken dat de principes van kortcyclisch werken worden toegepast onze leerlingbegeleiding.

## 6.2 Kwaliteitszorg

In deze paragraaf geven we aan hoe de VG zicht op resultaten wil krijgen en houden. Eerst zetten we de informatiebronnen op een rij.. Vervolgens benoemen we de kwalitatieve gegevens die in deze schoolplanperiode een rol zullen gaan spelen. Het laatste deel gaat vervolgens in op de cultuur en structuur van de kwaliteitszorg.

Kwantitatieve informatie:

* In- door en uitstroom van leerlingen
* Onderwijsresultaten
* SE cijfers
* CE cijfers
* CITO scores
* LVS

Wij verzamelen kwalitatieve informatie met behulp van enquêtes die zijn ontwikkeld door ‘kwaliteitscholen’. Op 12 mei 2017 is Kwaliteitscholen officieel ISO 27001 gecertificeerd.

ISO 27001 is de internationaal bekende norm voor het Information Security Management System (ISMS).

Kwalitatieve informatie:

* Tevredenheidsenquêtes leerlingen
* Tevredenheidsenquêtes ouders
* Tevredenheidsenquêtes medewerkers
* Enquêtes voor medewerkers over MT-leden
* Competentiewaardering docenten door leerlingen

Aanvullende informatiebronnen:

* Lesbezoeken
* Informatie uit teamvergaderingen en vakgroepsvergaderingen
* Informatie uit het zorgteam
* Cyclische gesprekken met personeelsleden
* Klankbordgroepen
* Informatie uit opgerichte denktanks
* Audits en visitaties

We zetten de mogelijkheden van Kwaliteitscholen nu nog niet volledig in. In deze schoolplanperiode zullen wij meer informatie gaan gebruiken om een nog completer beeld te krijgen. Kwalitatieve informatie die in de toekomst een rol zal gaan spelen is:

* Waardering van de mentor door ouders van leerlingen
* Waardering van collega’s door collega’s
* Schoolspecifiek toe te voegen vragen aan de verschillende enquêtes

Het is niet mogelijk sturingsinformatie uit Cum Laude te halen voor het VSO. Daardoor moeten deze gegevens nu handmatig worden ingevoerd. In deze schoolplanperiode zal een geautomatiseerd systeem gevonden of ontwikkeld worden zodat gegevens effectiever opgeslagen en geanalyseerd kunnen worden.

## 6.3 Kwaliteitscultuur

#### Vertrouwen

Wij werken op alle niveaus vanuit onderling vertrouwen. Vertrouwen vanuit de directeur naar het management team (MT), vanuit de teamleiders naar de medewerkers en vanuit de medewerkers naar de leerlingen. Dit doen we vanuit de overtuiging dat onderling vertrouwen een voorwaarde is voor persoonlijke groei en één van de pijlers vormt van een lerende organisatie. We vertrouwen in de intentie van eenieder het zo goed mogelijk te willen doen, en we vertrouwen in de mogelijkheden tot ontwikkeling en verbetering van alle betrokkenen. Onze medewerkers stellen zich makkelijk kwetsbaar op, geven aan wanneer ze ergens moeite mee hebben en we helpen elkaar om beter te worden in wat we doen, onder andere via collegiale consultatie.

#### Bewaken

Wij bewaken de gemaakte afspraken gezamenlijk. Jaarlijks wordt een medewerker ABC uitgebracht waarin de belangrijkste afspraken beschreven staan. Nieuwe medewerkers krijgen een uitgebreide informatiemap waar het medewerker ABC deel van uitmaakt. Het evalueren, aanpassen en ter discussie stellen van gemaakte afspraken gebeurt formeel in vergaderingen, functionerings- en beoordelingsgesprekken, en informeel doordat de deuren van het MT hiervoor altijd open staan.

Ons personeel legt in een bekwaamheidsdossier vast hoe de bekwaamheid wordt onderhouden. Dit dossier of portfolio wordt onder andere gebruikt bij de voorbereiding van cyclische gesprekken. Onder andere via leerlingenquêtes en lesbezoeken houden we zicht op het pedagogisch-didactisch handelen van ons personeel.

We werken op alle niveaus aan het ontdekken, ontwikkelen en gebruik maken van elkaars sterke kanten en talenten, wij zijn zacht op de persoon en duidelijk op de inhoud.

In de komende schoolplanperiode zullen we de onderlinge aanspreekbaarheid verder uitbreiden. De reden hiervoor is dat nog niet iedereen zich gemakkelijk voelt bij het aanspreken van een ander.

## 6.4 Zicht op leerresultaten en de ontwikkeling van leerlingen

Een uitgebreide beschrijving van hoe zicht wordt gehouden op de leerresultaten en de ontwikkeling van de leerlingen is te vinden in het school ondersteuningsprofiel (SOP).

Magister en het leerlingvolgsysteem (LVS) worden gebruikt om de didactische vorderingen, de sociaal-emotionele ontwikkeling en de competenties van onze leerlingen te volgen en te registreren. We maken hierbij onder andere gebruik van input van docenten, orthopedagogen, de schoolpsycholoog, ketenpartners, ouders en de leerlingen zelf.

Het zorgteam wordt informeel én formeel (via een zorgteammelding) om advies gevraagd als daar aanleiding toe is.

In voortgangsbesprekingen wordt aan de hand van de belemmerende en bevorderende factoren, de leerdoelen en ondersteuningsbehoeften van de leerlingen binnen het team afgestemd welke interventies noodzakelijk zijn.

De eisen die de school stelt worden naast de ontwikkelingsmogelijkheden van onze leerlingen gelegd. Er wordt intensief samengewerkt met ketenpartners als er ontwikkelingstaken aan het licht komen waarvan de leerling niet in staat is ze zonder hulp te volbrengen.

In de komende schoolplanperiode willen we de effectiviteit en de frequentie van de voortgangsbesprekingen vergroten. We willen dat naast de didactische ontwikkeling de ondersteuningsbehoeften van onze leerlingen centraal staan

#### Vervolgsucces

Tijdens terugkomavonden en door contact met een aantal vervolgopleidingen hebben we een redelijk maar onvolledig beeld van het vervolgsucces van onze leerlingen. Bij een aantal vervolgopleidingen is het niet vanzelfsprekend dat informatie wordt gedeeld.

De komende schoolplanperiode willen we en completer beeld krijgen van het vervolgsucces van onze leerlingen.

## 6.5 Beleidsstukken en beleidsvorming

### Beleidsstukken

#### Schoolplan

Elke 4 jaar stellen we onder andere naar aanleiding van een zelfevaluatie een schoolplan op met daarin een beschrijving van het beleid en de ambities op een aantal gebieden in hoofdlijnen.

Bij Dunamare Onderwijsgroep werken we met visitaties en audits: door middel van schoolbezoeken door externen en collega’s worden bevindingen in de zelfevaluatie gespiegeld en geverifieerd, waardoor de ontvangende school leert en zich verder kan ontwikkelen en verbeteren. We maken daarbij een onderscheid tussen visitaties en audits. Audits en visitaties dragen beide bij aan de ontwikkeling van de school en de ontwikkeling van onze lerende organisatie.

Op verschillende manieren wordt met alle betrokkenen gesproken en informatie verzameld. De missie, de visie en de ambities van de school worden tegen het licht gehouden en aangepast als daar aanleiding toe is.

Vanuit het samenwerkingsverband wordt in 2017 een intern auditsysteem opgezet: scholen zullen elkaar bezoeken per schooltype, en kijken naar de inrichting en uitvoering van de ondersteuningsstructuur, om van elkaar te leren.

#### Schoolondersteuningsprofiel

Elke vier jaar moet het schoolondersteuningsprofiel worden vastgesteld. Binnen het samenwerkingsverband vo Zuid-Kennemerland biedt de VG een zeer specifiek ondersteuningsaanbod dat in dat document staat beschreven. Het schoolondersteuningsprofiel vormt een geheel met andere beleidstukken zoals het toetsbeleid, het schoolplan en de jaarplannen.

Om in te kunnen spelen op veranderingen in de samenleving en onze werkomgeving wordt het SOP elke twee jaar vastgesteld.

#### Jaarplannen

De VG stelt jaarlijks een aantal beleidsspeerpunten vast met concrete doelstellingen. Deze passen binnen de hoofdlijnen van beleid van dit schoolplan. Deze speerpunten worden zo concreet mogelijk geformuleerd, waarbij de te behalen doelstellingen meetbaar benoemd worden (SMART).

#### Zorgplan

Het zorgteam schrijft jaarlijks een zorgplan waarin wordt aangegeven welke doelen bereikt zullen worden en op welke manier dat zal gebeuren. Vanaf schooljaar 17/18 evalueert het zorgteam in het zorgplan ook de behaalde en niet behaalde doelen uit het zorgplan van het voorgaande jaar. Het zorgplan maakt deel uit van het jaarplan.

#### Teamplannen

Het jaarplan dient onder andere als kader voor de teamplannen. Om een groot draagvlak voor de gekozen richting te borgen wordt zo veel mogelijk binnen de teams gezamenlijk bepaald.

#### Vakgroepplan

In het vakgroepplan beschrijven de vakgroepen in elk geval de jaarprogramma’s van de jaarlagen.

In de komende schoolplanperiode willen we ernaar toewerken dat de vakgroepen in de vakgroepplannen ook beschrijven hoe ze de visie van de school vertalen naar de inrichting van het onderwijs voor hun vakgebied.

### Beleidsvorming

#### PDCA

We werken op veel gebieden volledig volgens de plan-do-check-act (PDCA)-cyclus, maar op een aantal terreinen is nog ruimte voor verbetering.

De komende schoolplanperiode zullen onder andere gesteund door scholingen op het gebied van kwaliteitszorg van onze teamleiders verbeteringen in de cyclus zijn aangebracht.

#### Ontwikkeling en concretisering van beleid

Regelmatig zullen we denktanks’ instellen die dieper ingaan op bepaalde onderwerpen uit de verschillende beleidsstukken door onderzoek te doen of door beleidsdoelen te concretiseren. Deze denktanks adviseren de schoolleiding over de uit te zetten koers of leveren informatie aan. Over het algemeen neemt de schoolleiding de adviezen van deze groepen over. Het uitzetten van gedeeltes van beleid via dit soort groepen collega’s vergroot het draagvlak voor besluiten. Ook spelen deze groepen een rol bij het rondmaken en bewaken van de PDCA-cyclus voor dat stuk van het beleid.

## 6.6 Dialoog en verantwoording

Een open dialoog met alle betrokkenen levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van onze organisatie. Leerlingen, ouders, personeel, ketenpartners en de inspectie geven vanuit hun eigen perspectief waardevolle informatie die we verwerken in ons beleid. Daarbij waarderen we ieders specifieke expertise, als professional, als ketenpartner, als ouder en als leerling. We hanteren een uitgebreid systeem waarvan enquêtering en klankbordgroepen deel uitmaken.

#### Dunamare

Het schoolplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het college van bestuur (CvB)..

De schoolleiding presenteert het jaarplan aan het CvB. Ten aanzien van de goedkeuringsprocedure geldt dat het CvB het jaarplan vaststelt en de raad van toezicht (RvT) het jaarplan goedkeurt. Zo wordt het financiële kader per school en ook van het Bestuurs- en servicebureau voor het nieuwe schooljaar vastgesteld. Na goedkeuring is de schoolleiding bevoegd tot het doen van uitgaven en het aanstellen van medewerkers voor het volgend schooljaar.

In de voortgangsgesprekken tussen schoolleider en CvB wordt de (voortgang van de) realisatie van het jaarplan besproken en verantwoordt de schoolleider zich over de gemaakte keuzes.

#### Samenwerkingsverband Zuid Kennemerland

Wij leveren jaarlijks de gegevens met betrekking tot interne en externe afstroom doorstroom en opstroom plus uitstroom naar vso of naar andere reguliere scholen, vervolgopleidingen of bijvoorbeeld wegens verhuizing aan het Samenwerkingsverband.

Jaarlijks voert de directeur van het samenwerkingsverband een gesprek met alle directies van de scholen, waarin de resultaten van het afgelopen jaar geëvalueerd worden. De middelen die het Samenwerkingsverband toekent aan de scholen (gelden voor lwoo, trajectbegeleiding, professionalisering, projecten enz.) worden daarbij gerelateerd aan de behaalde resultaten.

Voor alle middelen die de scholen van het samenwerkingsverband ontvangen wordt op twee manieren verantwoording afgelegd:

* Rechtmatigheid: waaraan is het geld besteed?
* Doelmatigheid: met welk resultaat? (output)

In een beleidsnotitie is per budget vastgelegd hoe dit vormgegeven wordt; hierbij is onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele middelen.[[4]](#footnote-4)

#### Inspectie

Per 1 juli 2017 is de Wet op het onderwijstoezicht gewijzigd. Met de wetswijziging maakt de inspectie in haar toezicht onderscheid in bij wet geregelde deugdelijkheidseisen en eigen aspecten van kwaliteit van bestuur en scholen. Deugdelijkheidseisen hebben betrekking op de onderwijskwaliteit en het financieel beheer.

Eigen aspecten van kwaliteit hebben betrekking op de ambities en doelen die een bestuur / school zelf stelt en die verder reiken dan basiskwaliteit. Vanuit de stimuleringsfunctie onderzoekt de inspectie hoe deze elementen bijdragen aan (de continue en duurzame verbetering van) de onderwijskwaliteit. De inspectie voert het gesprek hierover met scholen en besturen en in rapporten maakt de inspectie helder onderscheid in oordelen die voortvloeien uit de deugdelijkheidseisen, en bevindingen die gaan over eigen aspecten van kwaliteit.

De inspectie voert daarom in de afronding haar onderzoeken feedbackgesprekken met besturen en scholen waarin ze hen meer uitvoerig kan informeren over bevindingen die ten grondslag liggen aan de oordeelsvorming. Dit leidt tot herkenning en erkenning de oordelen, maar ook biedt het scholen en besturen concrete aanknopingspunten voor verbetering.[[5]](#footnote-5)

De inspectie is een belangrijke partner die naast een rol in de verantwoording ook een belangrijke rol speelt bij het borgen en verbeteren van onze onderwijskwaliteit en het vaststellen van - en richting geven - aan onze ambities.

# Hoofdstuk 7: Financieel beleid

In dit hoofdstuk beschrijven we in hoofdlijnen hoe de beschikbare financiële middelen worden ingezet om de doelstellingen en ambities te bereiken voor de periode 2018-2019 t/m 2021-2022. De belangrijkste posten uit de meerjarenraming worden toegelicht.

Actuele ontwikkelingen kunnen steeds aanleiding zijn de ambities en daarmee ook de invulling van de begroting aan te passen. De exacte financiële uitwerking zal in de jaarbegrotingen worden beschreven.

## Resume



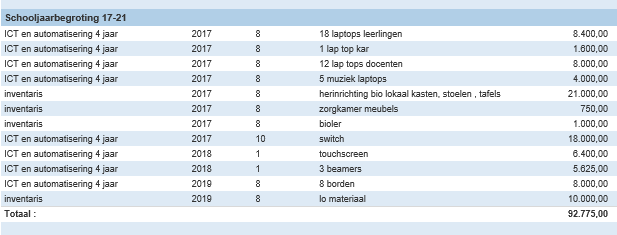
We gaan er vanuit dat we de algemene reserves in deze periodes niet hoeven aan te spreken.

## Rijksbijdragen

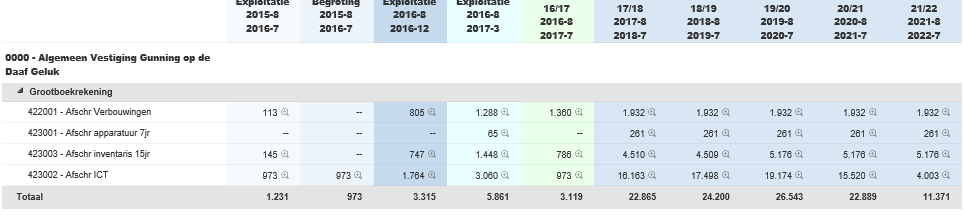
Wij ontvangen per leerling het basis en ondersteuningsdeel bedrag ( categorie 1) vanuit het rijk. Dunamare draagt er zorg voor dat de situatie t-1 , t wordt.

We gaan uit van een gelijkblijvend of slechts licht stijgend leerlingaantal. Er zijn plannen voor populatiebekostiging. Als die worden doorgevoerd, levert dat een stabielere begroting op.

## Investeringen en afschrijvingslasten

Investeringen:

Afschrijvingen:



## Bewaking

In een professionele onderwijsorganisatie is een gezonde bedrijfsvoering van groot belang. Uitgangspunt is dat de onderwijskundige visie, gekoppeld aan onderwijsinhoudelijke ambities gerealiseerd wordt binnen de financiële kaders. Daartoe wordt een meerjarenraming opgesteld en een begroting voor ieder schooljaar. Middels een cyclus van planning en control monitoren we inkomsten en uitgaven en leggen we verantwoording af.

Omdat de personele lasten zo’n 80% van de begroting bestrijken is het essentieel dat deze uitgaven van maand tot maand gevolgd kunnen worden. Daartoe implementeren we Foleta volledig in de periode 2017-2018 en worden de mogelijkheden van dit programma in het kader van formatie, lessenverdeling en taakbeleid optimaal benut.

## Huisvesting

Het groot onderhoud aan de school wordt door de afdeling huisvesting ingepland. In de begroting wordt daar ieder jaar een bedrag voor gereserveerd.

## Ambities

#### Innovatie

In dit schoolplan staan ambities en doelen genoemd die de komende periode om faciliteiten vragen.

Ontwikkeling en innovatie is in het onderwijs een doorlopend proces waarvoor in onze begroting ruimte is opgenomen, dit komt onder andere tot uiting in het taakbeleid, het formatieplan, het scholingsplan en het budget voor professionalisering.

Taken en verantwoordelijkheden zullen efficiënt worden verdeeld tussen de medewerkers, daarbij rekening houdend met hun sterke kanten en persoonlijke ambities. De verwachting is dat daardoor binnen onze huidige begroting aan onze ambities gewerkt kan worden terwijl tegelijkertijd de ervaren werkdruk zal dalen.

Waar nodig zal de bestemmingsreserve worden ingezet om op projectbasis ontwikkelingen een extra impuls te geven. Het inzetten van de bestemmingsreserve zal terug te vinden zijn in de jaarplannen.

#### Scholing

Voor scholing wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van de Dunamare Academie. Deze academie wordt bekostigd uit de middelen voor scholing van de verschillende Dunamare scholen. Een deel van de gereserveerde scholingsgelden blijft los van de Dunamare Academie beschikbaar voor het individuele scholingsbudget van het personeel en voor de organisatie van schoolbrede studiedagen.

Van de formatieruimte van elke medewerker wordt 5% gereserveerd voor te volgen scholingen. Voor het invullen van 3% is jaarlijks voor elk personeelslid een budget beschikbaar conform cao.

Om de ambities qua professionalisering te realiseren is hiernaast tot 2021 budget gereserveerd voor scholingstrajecten in het kader van het behalen van een bevoegdheid, trajecten als ‘train de trainer’, innovatie & ICT en het trainen van medewerkers op LOB.

#### ICT

Er zijn middelen gereserveerd voor een groei in het aantal laptops voor de leerlingen, vervanging van digiborden en het up to date houden van ons netwerk. Elke docent heeft een device, afschrijving en vervanging zijn nog niet volledig meegenomen in de begroting. Vanaf 18-19 zullen zowel de investeringen als de afschrijvingen voor ICT toenemen.

#### Overige kosten

Coaching neemt in de begeleiding van onze nieuwe collega’s een belangrijke plaats in, we reserveren jaarlijks voldoende uren om 10 nieuwe medewerkers te kunnen coachen.

Voor verschillende innovatieve projecten is 0,6 FTE gereserveerd, jaarlijks worden aanvragen van vakgroepen en docenten hierin meegenomen.

Aan de ambities op het gebied van differentiatie in de lessen wordt onder andere via het traject” train de trainer” gewerkt. Dat vraagt naast uren middelen zodat het CPS de trainers kan ondersteunen.

Voordat besloten wordt de functiemix uit te breiden met een LD-schaal voor onderwijzend personeel zullen de effecten daarvan op de begroting onderzocht moeten worden.

1. Borg & Stevens, 2010; Nelis & Van Sark, 2014 [↑](#footnote-ref-1)
2. Ondersteuningsplan SWV Zuid-Kennemerland [↑](#footnote-ref-2)
3. Dunamare kwaliteitsbeleid [↑](#footnote-ref-3)
4. Ondersteuningsplan SWV Zuid-Kennemerland [↑](#footnote-ref-4)
5. Onderzoekskader voor het toezicht op (voortgezet) speciaal onderwijs. Definitieve versie 10 oktober 2016 [↑](#footnote-ref-5)